

## Was sind Konflikte?

### ***Konflikte sind Behinderungen von Handlungsplänen***

Konflikte entstehen, wenn der Handlungsplan einer Person (oder einer Gruppe) den Handlungsplan einer anderen Person (oder Gruppe) massiv behindert oder unmöglich macht. Sie werden überwiegend als soziale oder interindividuelle Konflikte bezeichnet. Daneben gibt es auch persönliche oder intraindividuelle Konflikte, also Konflikte, die eine Person in und mit sich herumträgt. Auch diese Konflikte entstehen durch sich widersprechende Handlungspläne und Bedürfnisse (z.B. wenn eine Person zwischen zwei Bestrebungen sich nicht entscheiden kann).

Glasl definiert soziale Konflikte als eine Interaktion zwischen Akteuren, wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeit

- im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen und/oder
- Fühlen und/oder
- Wollen

mit dem anderen Akteur so erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch den anderen Akteur erfolgt. (Glasl, 1992)

### ***Auswirkungen von Konflikten***

### ***Konflikte werden als unangenehm empfunden***

Konflikte werden von den meistens Menschen als unangenehm empfunden. Sie führen zu inneren Spannungen bei den am Konflikt Beteiligten, sie beeinträchtigen das soziale Miteinander, die zwischenmenschlichen Beziehungen und sie verhindern die Lösung von Aufgaben und Problemen auf der Sachebene.

### ***Konflikte beeinträchtigen die...***

Wichtige Merkmale von Konflikten sind im Folgenden zusammengestellt (nach Deutsch, 1976). Dabei können die beschriebenen Verhaltensmuster die Folge eines Konfliktes sein. Sie tragen jedoch auch zur Entstehung von Konflikten bei bzw. verstärken diese und behindern eine Lösung.

### ***... Kommunikation***

Konflikte haben Auswirkungen auf die Kommunikation der Konfliktparteien und der anderen Organisationsmitglieder:

- Die Kommunikation ist nicht offen und aufrichtig
- Informationen sind unzureichend oder bewusst irreführend – Geheimniskrämerei und Unaufrichtigkeit nehmen zu
- Drohungen und Druck treten an Stelle von offenen Diskussionen und Überzeugungen

### ***... Wahrnehmung***

Auch die Wahrnehmung des anderen verändert sich in Konfliktsituationen:

- Unterschiede und Differenzen in Interessen, Meinungen und Wertüberzeugungen treten hervor
- Es wird deutlicher gesehen, was trennt, statt was verbindet
- Versöhnliche Gesten des anderen werden als Täuschungsversuche gedeutet, seine Absichten als feindselig und böse beurteilt, er selbst und sein Verhalten einseitig und verzerrt wahrgenommen.

### ***... Einstellungen***

Konflikte verändern die Einstellungen zueinander:

- Vertrauen nimmt ab und Misstrauen zu
- Verdeckte und offene Feindseligkeit entwickeln sich
- Die Bereitschaft nimmt ab, dem anderen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen
- Die Bereitschaft nimmt zu, den anderen auszunutzen, bloßzustellen, herabzusetzen

## **... Aufgabenbezug**

Auch hinsichtlich des Aufgabenbezugs haben Konflikte Auswirkungen:

- Die Aufgabe wird nicht mehr als gemeinsame Anforderung wahrgenommen, die am zweckmäßigsten durch Arbeitsteilung bewältigt wird, in der jeder nach seinen Kräften und Fähigkeiten zum gemeinsamen Ziel beiträgt
- Jeder versucht, alles alleine zu machen: er braucht sich so auf den anderen nicht zu verlassen und entgeht damit der Gefahr, ausgenutzt und ausgebeutet zu werden

### ***Konflikte haben negative Auswirkungen auf Organisationen***

Die Auswirkungen dieser Konflikte können negative Folgen für die Organisation, ihre Mitglieder und deren Aufgabenerfüllung haben, und machen es notwendig, Konflikte aktiv anzugehen und zu bearbeiten.

### ***Konflikte haben aber auch positive Auswirkungen***

Konflikte sollten aber nicht nur negativ gesehen werden. Sie haben auch eine positive Seite. Der Soziologe Dahrendorf sieht sogar Konflikte als den eigentlich schöpferischen Kern freiheitlicher Gesellschaften: „*Im Konflikt liegt der schöpferische Kern aller Gesellschaft und die Chance der Freiheit.*“ (Dahrendorf, 1972).

### ***Konflikte machen die Notwendigkeit von Regeln bewusst***

Konflikte führen dazu, dass sich Personen über das Vorhandensein von Regeln und Normen bewusst werden. Dadurch können neue Strukturen und Regeln herausgebildet werden. Sie führen damit zu einem größeren Zusammenhalt innerhalb der Konfliktparteien und zu einer Vereinheitlichung der Meinungen.

### ***Unterschiedlichkeit - Konformität***

Konflikte verdeutlichen Unterschiede zwischen Personen oder Gruppen auch bezüglich ihres Leistungsvermögens und ihrer Fähigkeiten. Sie ermöglichen also die Abgrenzung und Selektion von Personen und Gruppen.

### ***Bewahren - Verändern***

Viele Veränderungen in der menschlichen Geschichte und auch im Alltag sind auf Konflikte zurückzuführen. Das Empfinden eines Defizits, eine unbefriedigende Situation führt zur Suche nach Veränderungsmöglichkeiten. Einerseits geben Normen, Regeln, Überlieferungen Stabilität und Sicherheit, aber wenn diese Sicherheiten nicht mehr gegeben sind, werden neue Möglichkeiten erprobt, die gegen die bestehende Regeln verstoßen und somit zu Konflikten führen können.

Konflikte weisen somit auf Probleme hin und sind häufig Auslöser für das Finden von Lösungen.

Konflikte verhindern Stagnation und garantieren Veränderlichkeit und somit auch das Überleben von Personen, Gruppen und Organisationen. Über Konflikte wird der Prozess des „Bewahrens“ und „Veränderns“ gesteuert

### ***Reflexion und Selbsterkenntnis***

Konflikte wirken als Störungen: Sie zwingen dazu, den „normalen“ Handlungsablauf zu unterbrechen, sich Orientierung zu verschaffen und über eigene Positionen, Sicht- und Denkweisen nachzudenken. Damit fördern Konflikte die Selbsterkenntnis des Einzelnen und die Selbstreflexion von Gruppen.

### ***Klassifizierung von Konflikten***

In der Literatur werden verschiedene Klassifizierungen nach unterschiedlichen Kriterien vorgeschlagen. Die folgende Unterteilung nach Konfliktarten erhebt daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit, ist aber ein für die Praxis sinnvolles Hilfsmittel zur Diagnose und Analyse von Konflikten.

### ***Zielkonflikte / Bewertungskonflikte***

### ***Ziel- oder Bewertungskonflikte***

Ziel- oder Bewertungskonflikte liegen dann vor, wenn die Konsequenzen einer Handlung oder eines Ereignisses unterschiedlich bewertet werden. Sie sind auf Interessengegensätze zurückzuführen. Die Ziele und Absichten zweier Parteien stehen in Konkurrenz zueinander.

Zielkonflikte können bewusst angelegt sein (als notwendige Konkurrenz zwischen

zwei Abteilungen) oder aber sich durch mangelnde Koordination und Absprache ungewollt ergeben.

Beispiel: Einführung einer Stechuhr

In einer Firma wird die Einführung einer Stechuhr diskutiert. Der Produktionsleiter ist dafür. Er geht davon aus, dass dadurch die Produktivität gesteigert wird. Der Personalleiter ist gegen die Einführung, weil er annimmt, dass die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter durch die Einführung der Stechuhren sinken wird..

Der Konflikt besteht darin, dass beide unterschiedliche Vorstellungen über die Folgen der Einführung einer Stechuhr haben.

Lösungen von Ziel- oder Bewertungskonflikten sind sehr schwierig, da die unterschiedlichen Ziele auf unterschiedlichen persönlichen Wertmaßstäben beruhen. Man kann versuchen, die Kooperationsbereitschaft der Kontrahenten zu fördern und zu erhöhen.

### ***Wahrnehmungskonflikte / Beurteilungskonflikte***

#### ***Wahrnehmungs- oder Beurteilungskonflikte***

Wahrnehmungs- oder Beurteilungskonflikte liegen dann vor, wenn die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Konsequenzen einer Handlung oder eines Ereignisses unterschiedlich eingeschätzt werden. Sie entstehen durch unterschiedliche Interpretationen von Informationen und Sachverhalten, sowie gegensätzliche Auffassungen über die daraus sich ergebenden Konsequenzen und Entscheidungen.

Ursache hierfür sind unterschiedliche Wertvorstellungen, ein unterschiedlicher Informations- und Kenntnisstand, aber häufig auch mangelnde Fähigkeit, sich in andere hineinzuversetzen

Beispiel: Einführung einer Stechuhr

Sowohl der Produktionsleiter als auch der Personalleiter sind an einer Produktionssteigerung interessiert. Sie wünschen sich, dass die Geschäftsführung eine Stechuhr einführen wird, um dieses Ziel zu erreichen. Der Produktionsleiter ist davon überzeugt, dass die Geschäftsführung die Stechuhr einführen wird, der Personalleiter vertritt dagegen die Meinung, dass sich die Geschäftsführung dazu nicht durchringen wird.

Über das Ziel herrscht Einigkeit, allerdings wird die Realisierung der Maßnahme unterschiedlich beurteilt.

Lösungen bei Beurteilungskonflikten sind ebenfalls schwierig, aber können unter Umständen durch Informationsaustausch ermöglicht werden.

### ***Verteilungskonflikte / Interessenkonflikte***

#### ***Verteilungs- oder Interessenkonflikte***

Verteilungs- oder Interessenkonflikte liegen dann vor, wenn nur eine Person oder Gruppe in den Genuss des gleichermaßen erstrebenswerten Guts (Macht, Ressourcen) kommen will. Sie entstehen durch die Knappheit der Ressourcen, auf die beide Parteien angewiesen sind oder die sie haben wollen.

Tarifauseinandersetzungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern sind ein typischer Fall von Verteilungskonflikten und ein gutes Beispiel für die Herausbildung von Regeln. Verhandlungen, Demonstrationen Streiks, Aussperrungen sind alles legitimierte Formen der Auseinandersetzung, die eine unkontrollierte Ausweitung des Konflikts vermeiden sollen.

Neben dieser «sachlichen» Seite bei Verteilungskonflikten ist gerade in Organisationen die psychologische Seite von Bedeutung. Auslöser von Konflikten sind häufig der Kampf um Zuwendung, Anerkennung und Status. Gerade im Arbeitsleben wird das

Selbstwertgefühl über Status und Macht definiert.

Bei Verteilungskonflikten treten häufig Misstrauen, sinkende Akzeptanz gegenüber Informationen und die Verringerung von Kooperationsbereitschaft auf. Lösungsmöglichkeiten bei Verteilungskonflikten sollten daher die Kooperation stärken.

## ***Entwicklung von Regelungen zur Konfliktlösung bzw. -entscheidung***

Bei den zuvor beschriebenen Konfliktarten ist es wichtig, sich auf Regelungen zu einigen, Regelwerke zu entwickeln, wie solche Konflikte entschieden bzw. gelöst werden sollen.

## ***Beziehungskonflikte***

### ***Beziehungskonflikte***

Beziehungskonflikte sind Konflikte zwischen Personen, die in enger Beziehung zu einander stehen und diese Beziehung durch den Konflikt infrage gestellt wird. Sie sind getragen von persönlichen Antipathien, Vorurteilen und Verstimmungen. Hinter vielen so genannten Sachkonflikten stehen eigentlich Beziehungskonflikte.

Die Ursachen sind zu finden in den unterschiedlichen Wertesystemen, Wahrnehmungs- und Verhaltensmustern, die die Persönlichkeitsstruktur des Menschen ausmachen. Neben dieser quasi unumgänglichen Unterschiedlichkeit spielt bei Beziehungskonflikten aber auch häufig die Konfliktgeschichte eine Rolle. Häufig überträgt man negative Erfahrungen aus ähnlichen, bereits erlebten Konfliktsituationen auf die aktuelle Situation und die agierende Person. Man reagiert quasi als „historische“ Person auf unbewusste Ängste und negative Erinnerungen.

Lösungen sind zu erreichen durch Beziehungsarbeit, Vermittlung von gegenseitiger Akzeptanz und Wertschätzung und Verbesserung des kommunikativen Verhaltens der Konfliktparteien.

## ***Konfliktverschiebungen***

### ***Konfliktverschiebungen***

Von Konfliktverschiebungen wird gesprochen wenn die eigentliche Konfliktursache und der Gegenstand des Konflikts auseinander fallen.

Beispiele:

- Die Parteien in einem Verteilungskonflikt machen unterschiedliche Beurteilungen zum Gegenstand des Streits, um damit eine andere Sichtweise und Bewertung des zu Verteilenden zu erreichen.
- Eine Partei wählt einen anderen Gegner als denjenigen, mit dem eigentlich der Konflikt besteht, z.B. wenn Mitarbeiter einen de facto mit ihrem Vorgesetzten bestehenden Konflikt ausschließlich untereinander austragen (z.B. weil die Positionsmacht diese Vorgesetzten eine direkte Konfliktaustragung verhindert).
- Beziehungskonflikte werden auf der Sachebene ausgetragen, indem heftig über Kleinigkeiten gestritten wird.

Wichtig ist hier, das eigentliche Konfliktthema herauszufinden. Der Konflikt ist erst gelöst, wenn man den Kern des Problems bearbeitet. Bei Lösungen auf der „Symptomebene“ dauert es nicht lange bis derselbe Konflikt unter einem anderen Namen wieder auftaucht.

## ***Literatur***

Dahrendorf, R: Konflikt und Freiheit, München, 1972.

Deutsch, M.: Konfliktregelung. München: Reinhard, 1976.

Glasl, F.: Die großen Konflikte der Gegenwart und ihre Auswirkungen auf die Unternehmen. In A: Demuth (Hrsg.): Konfliktmanagement und Umweltstrategien. Imageprofile '92. Düsseldorf, 1992.