Konflikte und Konfliktmanagement in Organisationen

Seminar im Hauptstudium
Organisationsentwicklung
Matthias Ott

10.Juli 1996

Inhaltsverzeichnis

1 Definition

Rüttinger (1988) definiert einen Konflikt wie folgt:

> Ein Konflikt liegt immer dann vor, wenn eine Partei oder beide Parteien zum gleichen Zeitpunkt Handlungen beabsichtigen oder durchführen, die zur Folge haben könnten oder haben, daß sich die andere Partei behindert, blockiert, bedroht oder verletzt fühlt.

Konflikte sind häufig negativ behaftet, diese sind Pannen im Miteinander und sollten deshalb vermieden werden. Aber nicht der Konflikt als solcher sollte als typisches Krankheitszeichen angesehen werden, sondern die Unfähigkeit einer Organisation, solche Konflikte zu regeln.
Ein Konflikt an und für sich ist prinzipiell eine Lern- und Innovationschance, da in einem Konflikt Spannungen entstehen, die neue Impulse und Schub für Innovationen geben können. Konflikte werden heutzutage auch immer wahrscheinlicher, da die Zusammenarbeit an Bedeutung gewinnt. Spezielles Wissen, eigene Erfahrungen und Sichtweisen schaffen ein differenziertes kognitives Feld, das leicht in Spannungen umschlagen kann.

2 Eigenschaften eines Konfliktes

1. Ein Konflikt kann zwischen zwei oder mehr Personen oder Parteien, die sich gegenseitig beeinflussen können, entstehen.
   Ohne reale wechselseitige Einflußnahme kann es zu Stimmungen, aber nicht zu Konflikten kommen.

2. Ein Konflikt besteht aunch schon dann, wenn Parteien Pläne oder Absichten hegen, deren Ausführung jemand anderen beeiträchtigen könnte, oder wenn eine Partei sich dadurch behindert oder beeinträchtigt fühlt. Dies sind zuerst nur latente Konflikte.

3. Gruppenmitglieder behindern sich nicht ohne Grund.
   Jedem Konflikt liegt ein Thema zugrunde, das aber nicht notwendigerweise die Ursache darstellt. Es ist möglich, daß das vorgebrachte Thema, an dem sich der Konflikt entzündet, nur vorgeschoben ist.

4. Zwischen Latenz und Ausbruch liegt in der Regel eine Hemmschwelle, es wird ein Auslöser benötigt.

   - Innere Hemmschwellen
     - Einstellung einer Partei zur anderen (freundschaftliche Verbundenheit)
     - Befürchtungen (das Gesicht zu verlieren)
     - Einschätzung der Lage (sich jetzt nicht durchsetzten zu können)
   - Äußere Hemmschwellen
     - Gruppennormen (erst einmal eine Nacht darüber schlafen)
     - Machtstrukturen
     - zeitliche und räumliche Begrenzungen (wichtigere Themen haben Vorrang)

5. Konflikt ist offen ausgebrochen, wenn eine Seite durch ihre Verhalten eine andere behindert.

   - nonverbales Signal (enttäuschtes Kopfschütteln)
   - physische Gewalt

   Die Behinderung kann Ziel (direkter Konflikt) oder Mittel (strategischer Konflikt) sein.

6. Jeder Konflikt hat Folgen.

   - wenn er erfolgreich bewältigt wurde, können beide Nutzen davon haben
   - wenn eine Seite unterliegt, wartet diese nur auf eine Gelegenheit, dies wieder gutzumachen

3 Konfliktpotential

3.1 Objektives Konfliktpotential

Dies sind alle ideellen, normativen und materiellen Gegebenheiten, die von den handelnden Personen und Parteien abhängig sind.

- Werte, Visionen, Ziele
- Organisationsaufbau und Organisationsstruktur
- Normen und Regeln
- Mittel und Ressourcen
- Aufgaben und Arbeitsabläufe

3.2 Subjektives Konfliktpotential

Die beteiligten Menschen geben aufgrund ihrer Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen, Wahrnehmungen und Verhaltensweisen das ihre zu dem Konflikt hinzu.

- Persönliche Merkmale
- Einstellungen und Motive
- Wahrnehmungen und Kenntnisse
- Verhaltensweisen
- Beziehungen

4 Konfliktdynamik

Berkel (1993):

> In jedem Konfikt steckt dynamisches, d.h. vorwärtstreibendes Moment. [...] Der Konflikt unterbricht das nach ,,außen“ auf Personen und Aufgaben gerichtete Erleben und Handeln. [...] An dieser Stelle, an der die Störung und damit der Konflikt auftreten, ,,staut“ sich die nach vorne drängende Energie, [...] es kommt zu einer konzentrierten, ,,explosiven“ Gemengenlage.

Die Entwicklung kann nun in verschiedene Richtungen führen:

- Die Störung verliert ihre Dringlichkeit, der Konflikt versickert. (eine Strategie des Aussitzens kann hier durchaus sinnvoll sein).
- Der Konflikt wird von einer Partei innerlich, seelisch oder sozial verarbeitet.
- Die Spannung entlädt sich in spontanen Reaktionen oder strategischen Aktionen.

Die dritte Form ist leider die häufigste. Bei dieser kann der Konflikt nun *deeskalieren* oder *eskalieren*.

5 Konfliktbewältigung

Dies kann durch

- Kompromiß
- Sieg oder Niederlage
- Vermittlung einer dritten Partei
- gemeinsame kooperative Konfliktbewältigung

geschehen, wobei letzteres immer wichtiger wird, da

1. eine Partei nur dann eine Lösung akzeptieren wird, wenn diese auch ihr Vorteile bringt
2. gemeinsame Lösungen hinterher weniger in Frage gestellt oder unterlaufen werden
3. gemeinsame Lösungen das Vertrauen ineinander erhöhen und die Zusammenarbeit stärken

Man kann einen Konflikt aber auch noch nach verschiedenen Typen einteilen:

- Instrumentelle Konflikte
  hier ist es durchaus mögliche, *eine* Lösung zu finden
- Sozial-emotionale Konflikte
  hier sollte erst einmal ein gegenseitiges Verständniß erreicht werden
- Verhandlungsbedingte Konflikte
  hier sollte ein Kompromiß erreicht werden
- Macht und Abhängigkeitskonflikte
  hier muß eine produktive Balance zwischen Autonomie und Abhängigkeit geschaffen werden

5.1 kooperative Konfliktbewältigung (nach Berkel)

- Mit leichten Punkten beginnen, die eine rasche Einigung zulassen
- Zwei - Phasen - Abfolge (Rahmen - Details)
- Trennung von Diskussion und Lösung
- Verhandlungsabfolge festlegen
- Gegeneinander gerichtete und kooperative Konfliktbewältigung auf verschiedene Personen verteilen
- Konfliktanalyse durch gefühlsgeladenen Konfliktausdruck ergänzen
- Für eine entspannte Atmosphäre sorgen
- Rollentausch praktizieren

5.2 Phasen der Konfliktbewältigung (nach Conelli)

1. Den Konflikt erkennen und akzeptieren.
   Konflikt haben oft eine lange Vorgeschichte und Vorentwicklung. Es gibt aber Konfliktsignale, die auf den Konflikt hinweisen:
   - kleine Spitzen
   - Nebenbemerkungen
   - mimische Reaktionen

- Ironisierungen
- Rückgang der Kontakthäufigkeit

Der Konflikt schwellt längere Zeit unter der Oberfläche, bevor er deutlich wird und dann sehr schnell eskaliert. Je früher man auf die Konfliktsignale reagiert, desto wahrscheinlicher ist eine rasche Regelung möglich. Die zweite Phase kann beginnen, wenn alle Beteiligten das Vorliegen eines Konfliktes akzeptieren und bereit sind, sich diesem zu stellen.

2. Formulierung der Interessen und Bedürfnisse durch die Konfliktparteien und Beurteilung des Konfliktes.
   - der Konflikt muß transparent werden
   - die Konfliktart (Sachkonflikt, Beziehungkonflikt, Wertekonflikt) und
   - der Konfliktgegenstand (Ziele, Kompetenzen, Wertekonflikt) müßen herausgefunden werden
3. Herausarbeiten der gegenseitigen Erwartungen und Wünsche.
   die von beiden Seiten formulierten Bedürfnisse und Interessen werden nun in Appelle an die Gegenseite umformuliert, jede Seite kann nun klären, inwieweit sich auf diese eingehen möchte.
4. Beschaffung von Daten und Fakten.
   - Daten von Dritten beschaffen
   - Behauptungen sachlicher Prüfung unterziehen
   - Wahrnehmungsverzerrungen abbauen
   - Klären, wer Konfliktbeteiligter und wer Konfliktbetroffener ist
5. Gemeinsame Suche nach und Vereinbarung einer Lösung.
   - möglichst viele Lösungsalternativen suchen
   - keinen faulen Kompromiß schließen
   - kein Sieg:Niederlage Denken sondern Sieg:Sieg - Denken

   Schließlich: schriftliche Vereinbarung mit Erfolgskriterien und Kontrollschleifen festlegen

5.3 Konfliktbewältigung nach Mastenbroek

Menschen sind sich über ihre Position anderen gegenüber durchaus im klaren, und ihr Ziel ist es, diese Position so gut wie möglich beizubehalten. Daher differenziert Mastenbroek nach den verschiedenen Positionen, die sich ergeben können.

5.3.1 Gleich vs. Gleich

- es existiert ein Impuls, den Wettbewerb zu vergrößern, es kommt zu Rivalitäten
- eine Gruppe rückt intern mehr zusammen, gegenüber anderen Gruppen entstehen Stereotypen
- bei größerer gegenseitiger Abhängigkeit kommen hingegen mehr Verhandlungen und Kooperationen zum tragen
- laut Pond (1967) ergibt sich die fundamentale Quelle für einen Konflikt in solch einem System aus dem Druck nach Suboptimierung
- Gruppen mit verschiedenen Funktionen können verschiedene Ziele und Interessen entwickeln
- Kampf um die allgemeinen Resourcen
- Kommunikationsprobleme (Trennwände, andere Stadt)

- das Prestige der Arbeit der einzelnen Abteilungen kann verschieden sein. Dies führt zu Spannungen.

Solche Konflikte können durch übergeordnete Ziele und Aufgaben, die beiden Teilen Vorteile bringen, gelöst werden. Hierzu einige Interventionen:

- genaue Aufteilung der Aufgaben und Verantwortungen
- Veränderung des Beziehungsgeflechts
  - dezentralisierte Verwaltung
  - eine Balance zwischen den Konfliktparteien schaffen
  - die Rolle einer zentralen Authorität stärken
- Verhandlungsführung einüben
  - Trainieren der Parteien in Verhandlungsführung
  - Parteien sollen ihre Bedingungen für eine Zusammenarbeit formulieren
- Verbesserung der interpersonellen Beziehungen
  - Parteien im Konkfliktmanagement ausbilden
  - Diskussionszeit einführen
  - Personal austauschen

5.3.2 Hoch vs. Niedrig

Probleme hier:

- Untergebene halten Informationen zurück
- passiver Widerstand
- Verzögerungen bei der Arbeit

Interventionen:

- Organisation horizontaler ausrichten
- Verantwortung delegieren
- Abstand zwischen Angestellten und Management verringern
- kulturelle Anpassungen, z.B. Änderung des Führungsstils
  - Erreichbar sein
  - Mut zum Experiment
  - Angestellten Möglichkeiten zur Entwicklung ihrer Kapazitäten geben
  - informelle zwischenmenschliche Beziehungen erzeugen

5.3.3 Hoch vs. Mittel vs. Niedrig

Der Blickpunkt der Betrachtung liegt hier auf der mittleren Position. Der Vorgesetzte und die Untergebenen treten mit unterschiedlichen Erwartungen an die mittlere Partei heran.
Mögliche Reaktionen der mittleren Partei auf diesen Konflikt:

- sie kann die zwei Parteien, die unterschiedliche Erwartungen an sie haben, den Konflikt untereinander austragen lassen
- sie kann versuchen, die Einstellung einer oder beider Parteien zu verändern
- sie kann ein Doppelleben führen, d.h. mit beiden abwechselnd kooperieren
- sie kann versuchen, beide Parteien zufrieden zu stellen
- sie kann einer Partei den Vorzug geben
- sie kann beide Parteien meiden

Die beste Lösung hier kann nur ein Kompromiß sein.
Mogliche Interventionen:

- die Kommunikation allgemein verbessern
- die Erwartungen der Parteien müssen klargestellt werden
- zwischenmenschliche Beziehungen verbessern
- die mittlere Position entweder entfernen oder mit mehr Macht versehen

6 Richtlinien für das Eingreifen einer 3. Person

- die beteiligten Parteien müssen die 3. Partei akzeptieren
- die Beziehungen der Parteien muß strukturiert werden
- die 3. Partei muß genaue Einsicht in die Strukturen innerhalb der Parteien bekommen
- die 3. Partei muß die Parteien im Gleichgewicht halten
- die 3. Partei muß die Konfliktintensität auf einem optimalen Level halten
- die 3. Partei muß ihr Eingriffe nach den vier Unterscheidungskriterien richten
- die 3. Partei muß einen Prozeß des Konfliktes und der Synthese initiieren

Literatur

[1] Comelli, G. (1985), Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung, München: Hanser, S.231-236

[2] Berkel, K. (1993), Konflikte in und zwischen Gruppen, In: L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch, Führung von Mitarbeitern, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 331-344

[3] Mastenbroek, W. (1987), Conflict management and organization development, Chichester: Wiley, S. 48-79; 122-154