



# Konfliktmanagement



---

## Konfliktmanagement

### **Konflikte sind unvermeidlich und normal**

Wenn zwei oder mehrere Personen an **Ziele** glauben, die miteinander **unvereinbar** sind, resultieren daraus Konflikte. Konflikte treten immer dann auf, wenn verhindernde, blockierende, unterlaufende oder verletzende Handlungen einer Person oder einer Gruppe es wenig wahrscheinlich machen, daß das gewünschte Ziel anderer Personen oder Gruppen erreicht werden kann.

Derzeitige Erkenntnisse über Konfliktmanagement befassen sich sehr mit der Wahrnehmungsfähigkeit der beteiligten Personen. Häufig erkennen die am Konflikt Beteiligten mangels Wahrnehmungsfähigkeit nicht die Situation, in der sie sich befinden. Sie beginnen, sich auseinander zu setzen, obwohl sie in Wirklichkeit sehr nahe an einer Einigungsmöglichkeit gewesen waren.

In Zeiten, in denen **Veränderungsprozesse** und damit auch **Streßsituationen** eine höhere Bedeutung haben, steigt auch die Anzahl der Konflikte dramatisch an.

**Kosten von unbewältigten Konflikten** sind außerordentlich hoch. Andererseits sind auch die **Zugewinne groß**, wenn Konflikte durch ein effektiv handelndes Management gelöst werden.

Führungskräfte spielen eine wesentliche Rolle beim reibungslosen Funktionieren von Organisationen und damit beim Aufrechterhalten eines hohen Produktivitätsniveaus. Wenn Führungskräfte die Abläufe und die Dynamik von Konflikten verstehen und beherrschen, sind sie auch eher in der Lage, mit Auseinandersetzungen gut umgehen zu können. Die Chancen kreativer Lösungen steigen und die Möglichkeit destruktiver Ergebnisse wird minimiert.

Wann immer nicht zu vereinbarende Positionen aufeinandertreffen, scheint es unvermeidlich, daß Konflikte entstehen. In der Tat muß dies unvermeidlich sein, denn in den meisten Fällen gilt es, daß erst die Ideen und Möglichkeiten, die die widerstrebenden Kräfte entwickeln, **neue Einsichten** bewirken und **verbesserte Ergebnisse** erreichen.

Erst durch die Konfliktsituation mit anschließender Veränderungsbereitschaft werden Verbesserungen möglich gemacht. Deshalb wird die Betonung mehr auf das „Managen“ von Konflikten gelegt als auf das „Ausmerzen“ von Differenzen.



---

## Ursachen und Gründe für Differenzen

Voraussetzung für das Konfliktmanagement ist es, **Differenzen**, die zwischen verschiedenen Personen oder Gruppen bestehen, zu **verstehen** und die **Ursachen** ihrer Auseinandersetzung zu **erkennen**. Diese Unterschiede begründen sich auf **unterschiedliche Informationen, Methoden und Ziele**, die einer anzustrebenden Zielsetzung entgegenstehen, einschließlich der **Wertvorstellungen**, die die verschiedenen Beteiligten haben.

Die Hauptursache von Konflikten liegt darin, daß **Informationen unterschiedlich aufgenommen** werden. Dies beruht darauf, daß unsere Umgebung, Persönlichkeit, Ausbildung und das Rollenverhalten sehr stark voneinander abweichen. So ist es natürlich, daß ein Betriebsrat einen Arbeitskonflikt anders wahrnimmt, als eine in der Hierarchie sehr hoch stehende Führungskraft. Die persönliche Rollensituation, in die der einzelne gestellt ist, verbunden mit persönlichen Zielen und Wertvorstellungen, ist der Grund, daß Informationen verschiedenartig interpretiert werden.

## Konfliktarten

Es gibt eine Reihe unterschiedlicher Konfliktarten. So gibt es **intrapersonale** Konflikte, die verursacht werden von persönlichen Bedürfnissen und Wunschvorstellungen, die im Widerspruch stehen zur Verantwortung oder den Wertvorstellungen, die der einzelne andererseits übernommen hat.

(Konflikt, den eine Person mit sich selber hat.)

**Interpersonelle** Konflikte beziehen sich auf Situationen, in denen mehrere beteiligte Personen keine Einigung über den Sachverhalt finden können.

(Konflikt zwischen verschiedenen Personen.)

**Gruppeninterne** Konflikte sind solche, bei denen die Ziele, die Interessen und die Bedürfnisse eines einzelnen im Gegensatz stehen zu den Normen der Gruppe, der er sich zugehörig fühlt.

### **Gruppenexterne** Konflikte

(Konflikte zwischen unterschiedlichen Gruppen) existieren dann, wenn es Meinungsverschiedenheiten zwischen zwei oder mehreren Gruppen gibt, z.B. Rivalität oder Mißgunst verschiedener Abteilungen untereinander.

Konflikte, bei denen Ziele und Prioritäten eines einzelnen von denen des Unternehmens abweichen, werden als **Individual-Unternehmenskonflikte** bezeichnet.



---

## Negative und positive Aspekte von Konflikten

Die Analyse negativer und positiver Aspekte von Konflikten zeigt, welche Folgen Konflikte nach sich ziehen können und zwar sowohl positiv als auch negativ.

Erst eine solche Analyse verhilft zu der Chance, mit Konflikten positiv umzugehen.

Erst ein Austausch von Meinungen oder der Beginn von Verhandlungen hilft, Konflikte zu reduzieren. Sind ein Unternehmen und die Individuen dazu nicht in der Lage, so können Konflikte schwerwiegende Folgen haben.

Dauern Konflikte einerseits an, ohne daß Interventionen erfolgen, dann muß mit folgenden **Konsequenzen** gerechnet werden:

- Die Kommunikation nimmt ab.
- Die Zusammenarbeit und das Zusammenwirken wird kaum noch ermöglicht.
- Die Spannung steigt und zieht hohe Abwesenheitsraten und Fluktuation nach sich.
- Die Produktivität sinkt.

Stellen sich andererseits die Konfliktbeteiligten den Konflikten und sind sie in der Lage, diese zu managen, dann entstehen folgende **Konsequenzen**:

- Probleme werden erkannt und behandelt.
- Unterschiedliche Meinungen werden akzeptiert und daraus werden neue Ideen entwickelt.
- Neue Lösungsansätze werden initiiert.
- Positionen werden geklärt.
- Das Vertrauensverhältnis untereinander steigt.

---

## Methoden der Konfliktbewältigung

Es gibt unterschiedliche Methoden, mit Konflikten umzugehen. Dabei spielen zwei wesentliche Einflußgrößen eine Rolle: Einmal das Ausmaß, wieweit Menschen eigene Anstrengungen unternehmen, um eigene Bedürfnisse zu befriedigen und wie selbstbestimmend der Mensch ist.

Zum anderen das Ausmaß, in welchem ein Mensch bereit ist, Bedürfnisse anderer zu erfüllen - also wie kooperativ er ist. Nachfolgend sind die fünf Verhaltensweisen beschrieben, die die Ausgestaltung dieser Einflußgrößen nach sich ziehen:

### ■ Vermeidungsorientierung

Kennzeichen sind mangelnde Kooperation und mangelndes Selbstbewußtsein.

Es werden weder die eigenen Vorstellungen noch die von anderen Beteiligten verwirklicht. Man zieht sich aus Konfliktsituationen zurück, setzt den Konflikt aus oder schiebt ihn auf, um einer Konfrontation auszuweichen.

Die Gründe für dieses Aufschieben von Konflikten liegen darin, daß man sich nicht stark genug fühlt, mit der Konfliktsituation fertig zu werden oder weil angenommen wird, daß einem die Fähigkeiten fehlen, mit Problemen umzugehen. Konfliktvermeidungen dienen niemandem, es verlieren nämlich alle Beteiligten. Die Zweifel, Mißverständnisse oder Sorgen, die den Konflikten häufig zugrunde liegen, werden damit nicht beseitigt, eher werden sie verstärkt.

### ■ Anpassungsorientierung

Kennzeichen ist mangelnde Selbstsicherheit, aber auch durch kooperative Orientierung.

Man vernachlässigt zwar seine eigenen Interessen, erfüllt aber die Bedürfnisse anderer und ist darauf ausgerichtet, die Vorstellungen anderer Beteiligter zu erfüllen. Wenn man ständig zu Kompromissen bereit ist und seine Meinung hinten an stellt, wird man zwangsläufig Verlierer werden und die Aggressionen in sich aufstauen.



---

### ■ Kompromißorientierung

Kennzeichen sind Kooperationsbereitschaft und Selbstbewußtsein. Man ist darauf ausgerichtet, Lösungen durch gegenseitige Zugeständnisse zu erreichen. Dieser Stil ermöglicht keiner Seite, Gewinner zu sein. Unzufriedenheit bleibt dennoch bestehen und der Ansatz für zukünftige Konflikte ist vorhanden.

### ■ Wettbewerbsorientierung

Kennzeichen ist Selbstbewußtsein, aber auch mangelnde Kooperationsbereitschaft. Man versucht, die eigene Machtposition einzusetzen, um auf Kosten anderer seine eigenen Vorstellungen durchzudrücken. Werden Machtpositionen, Versprechungen oder Strafandrohungen angewendet, um diese durchzusetzen, dann fördert diese Verhaltensweise bei den Beteiligten Feindseligkeit, Ängstlichkeit und niedrige Arbeitsmoral.

### ■ Zusammenarbeitsorientierung

Kennzeichen sind sowohl Kooperationsbereitschaft als auch Selbstbewußtsein. Man arbeitet aktiv darauf hin, Lösungen zu finden, die allen Beteiligten gerecht werden. Auch wenn diese Verhaltensweise sehr zeitaufwendig scheint, so ermöglichen gekonnt geführte Verhandlungen, daß sich alle Beteiligten als Gewinner fühlen. Deshalb ist Zusammenarbeit der fruchtbarste Ansatz des Konfliktmanagements.

---

## Wie Sie Übereinstimmung erreichen können

Wenn das Erkennen von und Auseinandersetzen mit Konflikten unerlässlich sind und als Anforderungen gelten, mit den Konfliktbeteiligten zusammen zu arbeiten, so haben **Verhandlungstechniken** verständlicherweise einen hohen Stellenwert.

**Übereinstimmung** kann erreicht werden, wenn folgende Vorgehensweisen eingehalten werden:

- Definition der Konfliktart
- Einleiten fruchtbarer Diskussionen
- Anhören aller Meinungen
- Anwenden von Problemlösungstechniken

### Definition der Konfliktart

Die Definition der Konfliktart ist der erste Schritt. Eine Meinungsverschiedenheit, die auf greifbaren Unterschieden beruht, ist leichter zu bewältigen, als eine, die auf der Unterschiedlichkeit verschiedener Wertvorstellungen beruht. Deshalb ist es wichtig, die Ursache des Konfliktes zu erkennen.

### Einleiten fruchtbarer Diskussionen

Das Einleiten fruchtbarer Diskussionen verlangt mehr als nur die zerstrittenen Konfliktparteien an einen Tisch zu bekommen. Nur eine sorgfältig durchdachte Strategie vermag einen Einigungsprozeß zu ermöglichen. Wird mit dem Problem nicht sorgfältig umgegangen, so werden sich Widerstände von mindestens einem der Beteiligten ergeben. Wenn Sie in der Rolle des Verhandlungsleiters sind, vergewissern Sie sich, daß keiner der Beteiligten die jeweiligen anderen Beteiligten angreift oder zurücksetzt. Ermutigen Sie eher beide Parteien, ihre jeweilige Sicht der Problemsituation darzustellen und zu erklären.

### Anhören aller Meinungen

Anhören aller Meinungen ermöglicht eine Identifikation und Klärung des Problems. Eine bewährte Methode der Kommunikation ist es, daß die Beteiligten die Äußerungen der jeweils anderen Partei wiederholen. Ein solches Klima macht es möglich, daß eine eventuelle Verteidigungsmentalität aufgebrochen wird und Chancen für wechselseitige Akzeptanz entstehen. Eine Lösung wird wahrscheinlich, in der es Gewinner und Gewinner und nicht Gewinner und Verlierer geben wird.

---

## Anwenden von Problemlösungstechniken

Das Anwenden von Problemlösungstechniken ist der richtige Weg, um gesteckte Ziele in Form von konsensus-orientierten Diskussionen zu erreichen. Bevor Sie sich jedoch auf die rationale Problemlösungsebene ausrichten, ist es notwendig, daß zumindest in Ansätzen ein Klima der Verständigung und Akzeptanz der Parteien untereinander geschaffen wird. Die wichtigsten Schritte des Problemlösungsprozesses sind:

- **Definition des Problems**

Es wird zunächst aufgezeigt, welche Anforderungen an die Lösungen gestellt werden, weniger sollen in dieser Phase Lösungen selbst gefunden werden. Arbeiten Sie hier die Art und Weise der Problemsituation genau heraus, und klären Sie, was beide Parteien mit der Lösung der Probleme erreichen würden.

- **Suchen und Entwickeln von Alternativmöglichkeiten**

Ein Brainstorming ist eine sehr erfolgreiche Methode, um möglichst viele Möglichkeiten zu erkennen, die die vorgegebenen Hindernisse überwinden können.

- **Beurteilen von Alternativen**

Hier werden die Auswirkungen der jeweiligen Lösungsalternativen untersucht. Untersuchen Sie jede einzelne Alternative bezüglich ihrer Konsequenzen für alle Beteiligten genau. Gewinner-/Verliererlösungen müssen hier vermieden werden.

- **Entscheidung für eine Lösung bzw.**

  - Entscheidung für die Kombination mehrerer Lösungsansätze**

(Wählen Sie die Lösung, zu der die Parteien zustimmen können, ohne ihr Gesicht zu verlieren. Nur ein solches Verfahren ermöglicht, daß eine Vereinbarung von allen Parteien gleichermaßen unterstützt und auch umgesetzt wird.)

- **Durchführen eines Konfliktlösungsplanes**

Arbeiten Sie genau aus, was getan werden muß und wer dafür verantwortlich wird. Beachten Sie unbedingt: Vereinbarungen auf dieser Ebene werden nur über jeweilige Zustimmung ermöglicht!

- **Überprüfen des Konfliktprozesses, seines Fortschrittes und des Ergebnisses**

Bauen Sie in den Konfliktlösungsplan Schritte ein, bei denen die Wirksamkeit und Durchführbarkeit stufenweise überprüft werden kann, mit denen Sie feststellen können, ob der Plan tatsächlich durchführbar ist und welche Resultate erzielt werden. Halten Sie hier mit beiden Konfliktparteien ständig Kontakt, um zu gewährleisten, daß der Konflikt zu einer Lösung kommt.



---

## Zusammenfassung

Konflikte sind unvermeidlich, aber man wird sich in Konfliktsituationen kaum wohlfühlen. Da sie sich meist nicht von selbst lösen, müssen sie angegangen werden - und zwar in gekonnter Weise.

Führungskräfte spielen eine Schlüsselfunktion beim Bewältigen von Konflikten. Konflikte können gesund und produktiv sein, in einigen Bereichen sind sie sogar unvermeidlich und notwendig, wenn dadurch Veränderungen ermöglicht und fortschrittliche Lösungen erreicht werden.

Konflikte werden nicht „gelöst“ oder „ausgemerzt“, sondern sie werden „bewältigt“ und „gemanagt“.

Führungskräfte brauchen Handwerkszeug, um die destruktiven Phänomene eines Konfliktes zu vermeiden.

Als hauptsächliche Schritte zur Problem- Konfliktbewältigung gelten:

- Analyse des Problems
- Suchen und Entwickeln von Alternativlösungen
- Überprüfen von Alternativlösungen
- Auswahl einer Lösungsstrategie
- Durchführen eines Konfliktplanes
- Überprüfen des Konfliktlösungsprozesses