

Grundlagen zum Konfliktmanagement

1. Wodurch entstehen Konflikte und was sind sie?

Bedürfnisse sind untrennbar mit jedem Menschen verbunden. Maslow hat beispielsweise in seiner Bedürfnispyramide diese Bedürfnisse kategorisiert und dargestellt, dass damit das Ziel verbunden ist, diese Bedürfnisse auch zu befriedigen. Stehen unterschiedliche Bedürfnisse und Ziele miteinander in Konkurrenz, kann bereits von einem Konflikt gesprochen werden. Dieser Konflikt kann innerhalb einer Person oder zwischen zwei oder mehreren Personen auftreten.

Im ersten Fall sprechen wir von einem intrapersonellen Konflikt, wie dies z. B. auftritt, wenn jemand aus der Speisekarte auswählen soll und sich nicht zwischen den einzelnen Gerichten entscheiden kann.

Im zweiten Fall sprechen wir von einem interpersonellen Konflikt. Als Beispiel könnte ein Ehepaar angeführt werden, das gemeinsam am Abend ausgehen möchte, aber der Mann ins Kino und die Frau in die Oper gehen möchte.

In Organisationen Konflikte zu managen, heißt in erster Linie mit Konflikten zwischen zwei oder mehreren Personen umzugehen. Dabei können wir den Konfliktbegriff wie folgt eingrenzen. Von einem Konflikt sprechen wir dann, wenn die folgenden drei Punkte zusammen treffen:

1. es gibt eine Meinungsverschiedenheit
2. es wird eine unvereinbare Handlungsabsicht signalisiert und
3. es ist eine gegenseitige Abhängigkeit gegeben.

Ein Konflikt an sich bietet die Möglichkeit, dass durch eine Auseinandersetzung eine Lösung erreicht wird, die für alle Beteiligten befriedigend ist. Wird eine Auseinandersetzung vermieden, so kommt es durch diese „Nicht-Auseinandersetzung“ früher oder später zu Störungen. Bedeutungsvolle Konfliktverdrängungen können zu körperlichen Symptomen, wie z.B. psychosomatischen Erkrankungen führen.

Diese „Nicht-Auseinandersetzung“ wird

meist unbewusst gewählt, indem Konflikte ausgeweitet bzw. generalisiert (z. B. „die meisten dicken Menschen schaffen es auch nicht abzunehmen, wieso soll es mir anders gehen“), verschoben (z. B. „der Chef soll entscheiden, dazu ist er ja da“) oder überhaupt vermieden (z. B. „mit dem streite ich mich doch nicht“) werden.

2. Welche grundsätzlichen Konfliktmodelle gibt es?

Die einzelnen Modelle sind in Abb. 1 mit den wesentlichen Folgen stichwortartig dargestellt.

Der Konflikt ist weder bei einem Kampf noch bei einer Flucht dauerhaft gelöst. Gerade beim Kampf gibt es Sieger und Besiegte. Niederlagen werden von den Betroffenen selten vergessen und sobald sich die Gelegenheit bietet, wird der Kampf fortgesetzt. So gibt es Konflikte, die seit Generationen bestehen. Ein Ausweg stellt die Austragung des Konfliktes vor einer vereinbarten 3. Instanz (z. B. Gericht) oder mit Hilfe eines Dritten (Mediation) dar. Bei einer Flucht besteht das Risiko, dass man früher oder später wieder vom Konflikt eingeholt wird.

Bei einem Kompromiss ist zu beachten, dass er nicht aus einem „Harmonisierungszwang“ heraus entstanden und damit ein „fauler Kompromiss“ ist, der bereits der ersten Belastungsprobe nicht standhält. Konsens ist die Form einer Konfliktbewältigung, die die größten Chancen hat, auch dauerhaft zu sein. Konsens bedeutet nicht, dass alle Beteiligten einer Meinung sind, sondern dass sie bereit sind, eine Vereinbarung zu 100 Prozent mitzutragen (Commitment). Konsens heißt daher, auch die Verantwortung voll zu übernehmen. Und diese Chance bietet nur ein vorangegangener Konflikt. Konflikte sollten wir daher als Lernchance begreifen!

Ulrich Bauer

Literatur:

Pechtl, Waldefried: Zwischen Organismus und Organisation, Linz 1989

MODELLE	Bereitschaft zur Auseinandersetzung Übereinstimmung	Positive (+) Negative (-) Folgen für die Konfliktaustragung
KAMPF	Auseinandersetzung unvermeidbar Übereinstimmung unmöglich	- machtlos (Kampf um des Kampfes wegen) + abgesprochene Machtverteilung - Rechthaben wollen + vereinbarte 3. Instanz - schicksalhafter Kampf + Einsicht und Analyse
FLUCHT	Auseinandersetzung vermeidbar Übereinstimmung unmöglich	- Ausweiten - Verschieben - Verleugnen - Ignorieren, isolieren - Nichtbeachtung und Rückzug + neue Vereinbarung für die Auseinandersetzung + Einsicht in die Ohnmachtsituation
BEWÄLTIGUNG LOS-LÖSUNG	Auseinandersetzung unvermeidbar Übereinstimmung möglich	- Harmonisieren - dieses Modell idealisieren + Konflikt bewusst machen + wertschätzende Akzeptanz der Konfliktlage (Unterschiede) - Konfliktlösen statt + sich vom Konflikt lösen und verhandeln

Abb. 1: Überblick über verschiedene Konfliktmodelle