

KONFLIKTMANAGEMENT

Alja Renk, 16613

Hochschule Ravensburg-Weingarten

Konfliktmanagement bei Hans-Peter Hüscher

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	1
1.1	Der Umgang mit Konflikten	1
1.2	Zielsetzung dieser Arbeit	1
2	Begriffsbestimmungen	2
2.1	Konflikt.....	2
2.1.1	Organisationskonflikte	2
2.1.2	Positive und negative Funktionen von Konflikten.....	3
2.2	Konfliktmanagement	4
2.3	Konfliktlösung	5
2.4	Mediation	5
2.5	Wirtschaftsmediation.....	6
3	Konfliktbeschreibung.....	7
3.1	Allgemeines	7
3.2	Organisationsstruktur der Abteilung.....	7
3.3	Beziehungskonstellationen	8
3.4	Entwicklung des Konfliktes	9
3.5	Intervention	11
4	Typologie des Konfliktes	12
4.1	Einteilung nach verschiedenen Systematisierungen.....	12
4.1.1	Der Streitgegenstand des Konfliktes.....	12
4.1.2	Die Erscheinungsform des Konfliktes	12
4.1.3	Die Eigenschaften der Konfliktparteien.....	12
4.2	Dimensionen einer Handlungs-orientierten Typologie	13
4.2.1	Der Konfliktrahmen (die Arena)	13
4.2.2	Die Reichweite der Bemühungen	13
4.3	Die dominante Äußerungsform des Konfliktes.....	14
4.3.1	Formgebundener und formloser Konflikt.....	14
4.3.2	Heißer und kalter Konflikt	14
5	Konfliktdiagnose.....	16
5.1	Führungskonflikte.....	16
5.2	Phasenmodell der Eskalation	17

5.2.1	Die neun Stufen der Konflikteskalation	17
5.2.2	Die Eskalationsstufe des Konfliktes	19
6	Konfliktintervention.....	21
6.1	Strategiemodelle.....	21
6.2	Durchführung der Mediation	22
6.2.1	Ziele der Mediation	22
6.2.2	Ablauf der Mediation.....	22
6.2.3	Mögliche zu behandelnde Themen der Mediation	24
6.2.4	Konsens.....	24
6.2.5	Mögliche Lösungsansätze	25
7	Schlusswort.....	26
8	Literaturverzeichnis	27

1 Einführung

1.1 Der Umgang mit Konflikten

In Organisationen und Unternehmen gehören Konflikte zur Tagesordnung. Sie gehören zum menschlichen Leben und es gibt wahrscheinlich niemanden, der in einer Organisation oder einem Unternehmen tätig und nicht schon in Konflikte involviert oder verwickelt war.

Konflikte können Potenziale, Kreativität und Innovationen freisetzen, sie können Probleme, Fehler und Irrtümer an die Oberfläche bringen, diese sichtbar machen und damit zu Qualitätsverbesserungen führen. Auf der anderen Seite führen Konflikte häufig zu Lähmung, Motivationsverlust, Unproduktivität und Frustration.

Der springende Punkt ist, wie mit Konflikten umgegangen wird. Konfliktmanagement soll einen fruchtbaren Beitrag zu einer nutzbringenden und förderlichen Konfliktkultur, auch in einem Unternehmen bzw. einer Organisation, leisten.

„Entscheidend ist, dass Konflikte nicht weiter eskalieren. Konstruktive Konfliktbearbeitung dient dazu, dies zu verhindern“ (PHILIPP et al. 2002: 18).

1.2 Zielsetzung dieser Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, einen kompakten Überblick zum Thema Konfliktmanagement zu geben und Begriffe, die in diesem Zusammenhang von Bedeutung sind, zu bestimmen und zu erklären. Dabei soll unter anderem aufgezeigt werden, was einen Konflikt ausmacht, welche Konfliktfelder und -typen es gibt und wie Konfliktmanagement in Konflikten wirksam werden kann. Des Weiteren soll anhand eines Fallbeispiels verdeutlicht werden, welche Phasen Konflikte in der Regel durchlaufen, welche Eskalationsstufen es gibt und wie eine Konfliktlösung bzw. eine Intervention aussehen kann.

2 Begriffsbestimmungen

Im Folgenden sollen die wichtigsten Begriffe im Zusammenhang mit Konfliktmanagement erklärt und definiert werden.

2.1 Konflikt

Grundsätzlich stammt der Begriff Konflikt von dem lateinischen Wort *conflictus* ab, was übersetzt Zusammenstoß oder Kampf heißt. Im Folgenden geht es speziell um soziale Konflikte, die Friedrich Glasl folgendermaßen definiert:

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion

- *zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.),*
- *wobei wenigstens ein Akteur*
- *Unvereinbarkeiten*

im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen

und/oder Fühlen

und/oder Wollen

- *mit dem anderen Akteur (anderen Aktoren) in der Art erlebt,*
- *dass im Realisieren eine Beeinträchtigung*
- *durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolge“ (GLASL 2002: 14 f.)*

Ein sozialer Konflikt entsteht demnach erst dann, wenn divergierende Interessen in Handlungen umgesetzt werden sollen oder das Handeln mindestens einer Partei beeinträchtigt wird.

„Nach Berkel liegt das Gemeinsame der verschiedenen Konfliktdefinitionen darin, dass stets zwei oder mehr Elemente (Inhalte, Interessen, Bedürfnisse, Motive) in einer Beziehung gleichzeitiger Gegensätzlichkeit, Unvereinbarkeit oder Unverträglichkeit zueinander stehen“ (BUCK 2002: 569).

2.1.1 Organisationskonflikte

Der in dieser Arbeit behandelte Fall kann generell dem Bereich der Organisationskonflikte zugeordnet werden. Diese entspringen üblicherweise

aus der gegenseitigen Abhängigkeit der beteiligten Parteien und deren divergierenden Zielvorstellungen bzw. Bestrebungen.

In seinem Buch „Strategisches Konfliktmanagement in Organisationen“ stellt Peter-Jürgen Jost deutlich heraus, was die Voraussetzungen und Ursachen für Organisationskonflikte sind:

„Notwendige Voraussetzungen für die Existenz von Organisationskonflikten sind Interdependenzen sowie Interessensgegensätze zwischen den involvierten Parteien. Somit sind Organisationskonflikte integraler Bestandteil jeder Organisation: Interdependenzen in Organisationen sind unmittelbare Folge der innerbetrieblichen Arbeitsteilung. Interessensgegensätze lassen sich aus dem Umstand ableiten, daß Parteien nach individueller Bedürfnisbefriedigung und dem Erreichen eigener Ziele streben“
(JOST 1999: 48).

2.1.2 Positive und negative Funktionen von Konflikten

Albert Einstein prägte einmal den folgenden Satz: „Ein Abend, an dem sich alle Anwesenden einig sind, ist ein verlorener Abend.“ Diese Perspektive in Bezug auf Konflikte kann sehr nützlich sein. In manchen Fällen ist sogar tatsächlich ein Sinneswandel vonnöten, um mit Konflikten in angemessener Weise umzugehen.

Selbstverständlich haben Konflikte sehr häufig fatale Folgen und bringen Zerstörung und Probleme mit sich. Dennoch darf auch die positive Seite der Konflikte nicht vergessen werden.

Gerhard Schwarz ist der Meinung, dass die Frage nach der Definition und der Ursache von Konflikten ersetzt werden sollte mit der Frage nach dem Sinn der Konflikte. Der Sinn von Konflikten besteht nach Schwarz unter anderem in Folgendem:

- Konflikte bearbeiten Unterschiede
- Konflikte stellen die Einheitlichkeit der Gruppe her
- Konflikte garantieren Gemeinsamkeit

- Konflikte garantieren Veränderung
- Konflikte erhalten das Bestehende
(SCHWARZ 2005: 15 ff.)

Auch aus Sicht der Sozialpädagogik können Konflikte durchaus als ein wichtiges Lernfeld für soziales Verhalten gesehen werden:

„Konflikte als Bestandteil des sozialen Miteinanders werden häufig im Zusammenhang mit negativen Assoziationen wie Streit, Ärger, Bedrohung wahrgenommen. Positive Aspekte wie Austausch, Kreativität, Chance, Energie bleiben eher im Hintergrund. Die Fähigkeit, gegensätzliche Positionen auszuhalten und neue Möglichkeiten zu entwickeln, sind in Psychologie und Pädagogik erwünschte Erziehungsziele“ (BUCK 2002: 569).

2.2 Konfliktmanagement

Konfliktmanagement befasst sich mit Strategien und Lösungsansätzen, mit deren Hilfe ein konstruktiver Umgang mit Konflikten ermöglicht wird.

„Konfliktmanagement bedeutet, dass sich die Interventionen hauptsächlich auf den Konfliktprozess richten, so dass die Konflikte einen guten Verlauf nehmen. Es wird mit einer Verbesserung der Vorstellungen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Konfliktparteien versucht, die gegenseitige Aggressionssteigerung zu durchbrechen. Oft liegt dem Konfliktmanagement die Auffassung zugrunde, dass Gegensätze wesentliche Elemente des sozialen Lebens sind und deshalb die Konfliktparteien lernen sollten, mit ihnen weniger destruktiv umzugehen“ (GLASL 2002: 20).

Im Allgemeinen ist die Aufgabe des Konfliktmanagements in Organisationen darin begründet, Konfliktursachen im Hinblick auf die Erfüllung der Organisationsziele zu beeinflussen. Peter-Jürgen Jost beschreibt es folgendermaßen:

„Es stellt sich die Frage, wie die bestehenden Interdependenzen und Interessensgegensätze so beeinflusst werden können, daß das Organisationsziel erreicht wird. Konfliktmanagement in diesem Sinne zielt also auf eine zielorientierte Gestaltung der Beziehung zwischen den Konfliktparteien und/oder auf eine zielorientierte Steuerung ihres Verhaltens ab“ (JOST 1999: 35).

Die derzeit bekanntesten und umfassendsten Formen des Konfliktmanagements sind Mediation, das Harvard-Konzept und die „Jedergewinnt-Methode“. Viele Lösungsansätze sind von diesen Modellen abgeleitet. Ziel ist, in Bezug auf die Menschen „persönliche Konfliktfähigkeit“ und für Organisationen als Gestaltungsprinzip „Konfliktfestigkeit“ zu entwickeln (BUCK 2002: 570).

2.3 Konfliktlösung

Unter dem Begriff Konfliktlösung ist die Intervention zu verstehen, die positiv in die Konfliktsituation hineinwirkt und eine Deeskalation des Konflikts zum Ziel hat.

„Konfliktlösung wirkt auf den Konfliktprozess ein, durch Klärung der Vorstellungen und Haltungen der Parteien oder durch wirksame Beeinflussung der Bedingungen für eine De-Eskalation des Konfliktprozesses“ (GLASL 2002: 20).

2.4 Mediation

Ein weiterer bedeutungsvoller Begriff im Rahmen des Konfliktmanagements ist die Mediation. Dieser Begriff stammt aus dem lateinischen und heißt übersetzt „Vermittlung“. Verkürzt gesagt bietet Mediation „Hilfe bei der Einigung der Parteien“ und gilt als eine der am häufigsten angewendeten Methoden im Bereich des Konfliktmanagements.

„So setzt Mediation direkt bei der (bis zu diesem Zeitpunkt gescheiterten) Konfliktbehandlung durch Verhandlung an und ist damit nichts anderes als die Aktivität einer dritten Partei, bilaterale Verhandlungen zu katalysieren, zu lenken und zu fördern“ (BREIDENBACH 1995, 137).

Bei der Mediation handelt es sich demnach um ein Verfahren, das in der Regel freiwillig eingesetzt wird, um bei der Behandlung eines Konfliktes zu intervenieren und in der Lösung bzw. Klärung des Konflikts unterstützend und vermittelnd zu helfen. Der Mediator handelt dabei allparteilich, d. h., er bringt für beide bzw. alle Parteien dasselbe Verständnis auf und steht somit auf der Seite aller beteiligten Parteien. Er ist also weder parteiisch, noch unparteiisch.

Ziel der Mediation ist, dass die Konfliktparteien zu einer Konsenslösung gelangen und selbst Vereinbarungen, z. B. für die weitere Zusammenarbeit, treffen. Folglich soll also eine Win-win-Lösung erarbeitet werden, bei der alle Parteien einen Nutzen erzielen.

2.5 Wirtschaftsmediation

Unter Wirtschaftsmediation versteht man Mediation speziell im Bereich von Wirtschaftsunternehmen und Betrieben. Das Vorgehen bei der Wirtschaftsmediation gleicht dabei in den Grundzügen den gewöhnlichen Formen der Mediation.

3 Konfliktbeschreibung

3.1 Allgemeines

Im Folgenden geht es um einen Konflikt in einer Abteilung, zwischen dem Abteilungsleiter und den Mitarbeitern der Abteilung. Bei dem Unternehmen, in dem sich der Konflikt zuträgt, handelt es sich um einen großen Automobilzulieferer. Der Konflikt befindet sich in der Abteilung für „Fahrwerktechnik“.

Der Abteilungsleiter Herr L. hat vor drei Jahren die Leitung der Abteilung übernommen. Er ist Maschinenbauingenieur mit langjähriger Berufserfahrung und hat bereits mehrere Auszeichnungen und Preise für innovative Konzeptionen und Entwicklungen im Bereich der Werkstofftechnik für Fahrwerke erhalten. Bevor Herr L. die Position des Abteilungsleiters bekam, war er Teamleiter eines 4-köpfigen Teams bei einem anderen Automobilzulieferer.

Die Abteilung, in der Herr L. nun tätig ist, besteht aus 30 Ingenieuren und zwei kaufmännischen Angestellten und hatte bis zur Beförderung des damaligen Abteilungsleiters, Herrn A., ein sehr gutes Miteinander und einen starken Zusammenhalt. Herr A., der die Abteilung bis vor drei Jahren geleitet hat, wurde zum Leiter des Geschäftsbereichs „Forschung und Entwicklung“ befördert. Diesem Geschäftsbereich gehört mit drei weiteren Abteilungen auch die Abteilung „Fahrwerktechnik“ an, in der sich der Konflikt zuträgt.

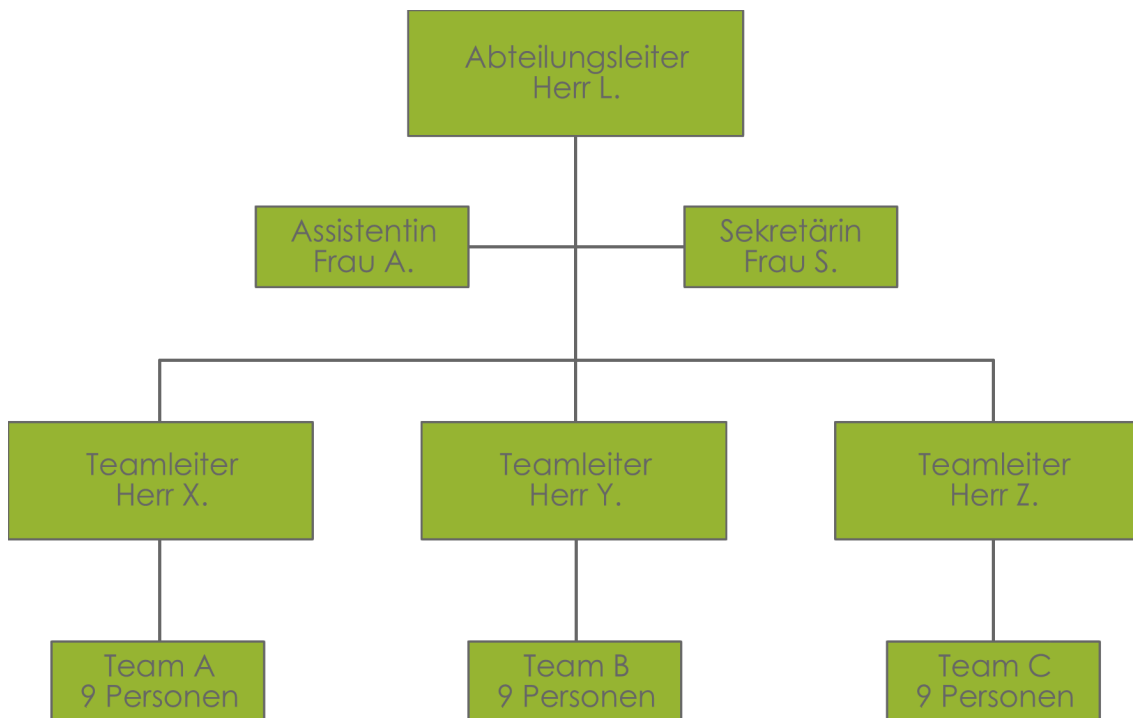
Zu den Konfliktfeldern können die Strukturen der Abteilung, die Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation, Zielprozesse und Zielvereinbarungen, vor allem aber die Themen Führung, Kommunikation, Rollen und Beziehungen gezählt werden.

Es handelt sich um einen Konflikt, der sich unter anderem durch emotionales, verbales, aggressives und gehässiges Streiten äußert.

3.2 Organisationsstruktur der Abteilung

Die Abteilung besteht aus dem Abteilungsleiter Herrn L., seiner Assistentin Frau A. und der Sekretärin Frau S. Dazu kommen die drei Teamleiter Herr X., Herr Y. und Herr Z., die jeweils ein Team mit 9 Ingenieuren leiten.

In dem folgenden Organigramm soll die Organisationsstruktur der Abteilung bildlich dargestellt werden.



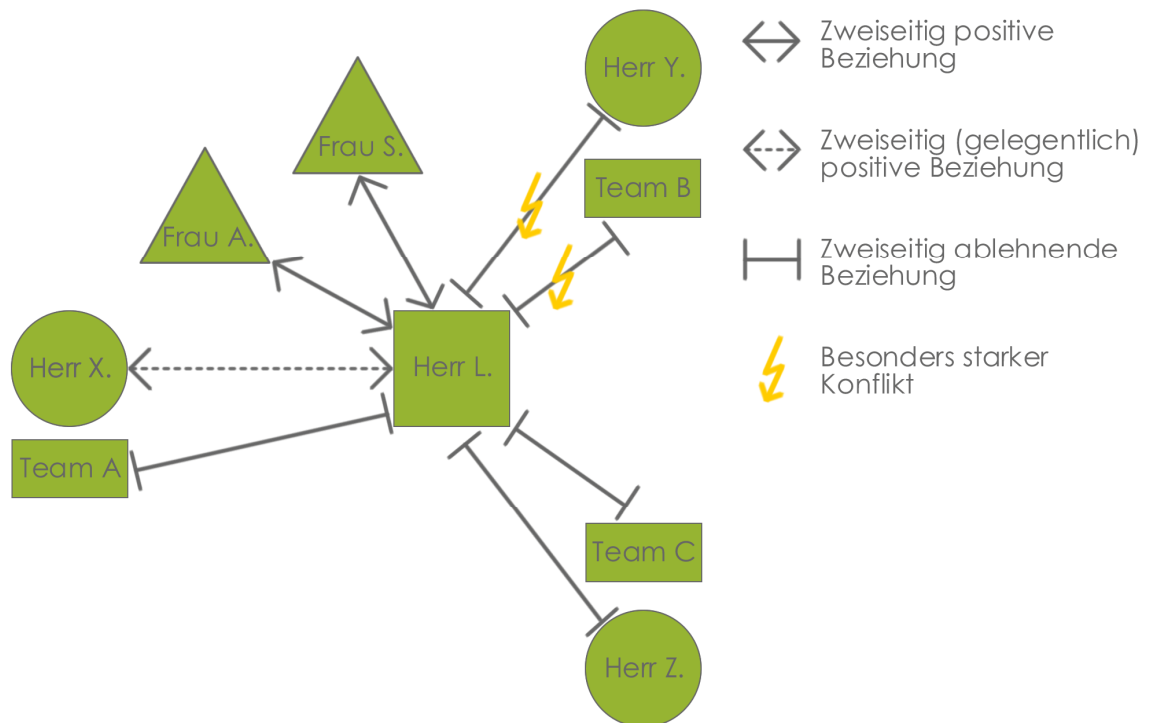
3.3 Beziehungskonstellationen

Besonders schwierig gestalten sich die Beziehungen zwischen Herrn B. und den Teamleitern Herrn Y. und Herrn Z. Des Weiteren kam es häufiger zu Eskalationen zwischen Herrn L. und Teammitgliedern des Teams B. Diese Personen können auch als Kern- bzw. Schlüsselpersonen in dem Konflikt angesehen werden, da sich der Konflikt hauptsächlich zwischen diesen Personen ereignet.

Der Teamleiter Herr X. ist zwar auch unzufrieden mit der Situation und dem Verhalten von Herrn L., nimmt aber in gewisser Weise eine Vermittlerrolle zwischen den Fronten ein und versucht immer wieder die Streitigkeiten zu schlichten und Lösungen zu finden.

Die Assistentin und die Sekretärin sind in den Konflikt nicht direkt involviert. Sie stehen weder mit Herrn L., noch mit den Teamleitern und Mitarbeitern in einem Konflikt und werden auch nicht nennenswert von einer der Parteien beeinflusst. Trotzdem belastet sie die Stimmung und Situation in der Abteilung und sie hoffen auf eine Lösung.

Durch das folgende Soziogramm sollen die einzelnen Beziehungen in der Abteilung dargestellt und verdeutlicht werden. Dabei werden zur Reduzierung der Komplexität nur die wichtigsten Beziehungen zwischen dem Abteilungsleiter Herrn L. und den anderen Personen bzw. den Teams veranschaulicht. Die Beziehungen unter den Teamleitern oder den restlichen Mitarbeitern sind hier nicht relevant.



3.4 Entwicklung des Konfliktes

Der Konflikt begann kurz nachdem Herr L. als Abteilungsleiter eingestellt wurde. Aus der Sicht der Teamleiter und einiger Mitarbeiter zeigte sich sehr bald, dass Herr L. einen anderen Führungsstil pflegte wie sein Vorgänger Herr A. Dieser zeigte während seiner Zeit als Abteilungsleiter immer großes Interesse an den Teamleitern und Mitarbeitern und hatte stark ausgeprägte Kommunikations- und Führungsfähigkeiten.

Diese Fähigkeiten wurden von der Abteilung bei Herrn L. vermisst. Herr L. wird als Vorgesetzter mit hoher Fach- und Sachkompetenz beschrieben. Was ihm aber laut Aussagen des Personals fehlen würde, sei soziale Kompetenz. Die Mitarbeiter beklagten sich immer wieder beieinander darüber, dass sich Herr L. nur sehr selten mit ihnen über alltägliche Themen, das persönliche Befinden

und die zwischenmenschlichen Angelegenheiten in der Abteilung unterhielt. Aus der Sicht von Herrn L. ist es jedoch nicht möglich, mehr Gespräche mit den Mitarbeitern zu führen, da er im Gegensatz zu seinem Vorgänger zusätzliche Verantwortungsbereiche übergeben bekommen hätte, die – über das Übliche hinaus – Zeit in Anspruch nehmen würden.

Immer wieder kam es zu Situationen, in denen Herr L. weit reichende Entscheidungen „zwischen Tür und Angel“ traf oder diese den betroffenen Mitarbeitern mitteilte. Diese fühlten sich dadurch häufig überrumpelt bzw. übergangen. Die Mitarbeiter werfen Herrn L. auch vor, dass er sie nicht die Entscheidungsprozesse mit einbinden würde.

Das Team B war in der Vergangenheit immer wieder durch besonderes Engagement und Ideenreichtum aufgefallen und brachte sich außerordentlich stark im Bereich des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) mit vielen Ideen und Anregungen ein. Unter der damaligen Leitung von Herrn A. wurde dies gern gesehen und wertgeschätzt. Viele Ideen, die aus diesem Team hervorgegangen sind, wurden direkt angenommen und umgesetzt. Herr L. war sich über diese Vorrangstellung des Teams B nicht im Klaren, wodurch sich die Mitarbeiter des Teams immer wieder benachteiligt und nicht ernst genommen fühlten. Sie waren es gewohnt, dass ihre Vorschläge teilweise sogar autonom umgesetzt werden durften. Durch diese Gegebenheiten staute sich im Team B im Laufe der Zeit Ärger an, der sich immer wieder durch verbale Auseinandersetzungen zwischen Herrn L. und Mitarbeitern des Teams B äußerte.

Als Herr L. die Schwierigkeiten zwischen ihm und dem Team B bemerkte, wollte er einen Mitarbeiter des Teams in Team C versetzen, um der sich entwickelnden Dynamik entgegenzuwirken. Dieses Vorhaben löste eine Eskalation des Konflikts aus, wobei es zu offenen, gegenseitigen Anschuldigungen und Beleidigungen kam.

Die Teamleiter äußerten immer wieder verschiedene Führungsschwächen von Herrn L. Dieser würde sich unter anderem nicht ausreichend um den Zusammenhalt der Gruppe und die abteilungsinterne Kommunikation kümmern, wodurch sie sich auf sich selbst gestellt fühlen würden. Auch bei den Teamleiterkonferenzen würde Herr L. sie nicht genügend mit einbeziehen und viele Entscheidungen ohne ihre Beteiligung und Mitbestimmung treffen.

Mittlerweile hat sich der Konflikt soweit entwickelt, dass es zwischen Herrn L. und einigen Mitarbeitern zu heftigen Anschuldigungen gekommen ist. Die Mitarbeiter und Teamleiter warfen Herrn L. immer wieder vor, er wäre an der schlechten Stimmung in der Abteilung und der Konfliktsituation überhaupt schuld. Zudem werfen sie ihm vor, er wäre eine schlechte Führungskraft und hätte keine Ahnung, wie man eine Abteilung leitet und mit Mitarbeitern umzugehen hat.

Herr L. dagegen behauptet, den Teamleitern würde es an Fachkompetenz mangeln, wodurch es zu Qualitätseinbußen kommen würde. Er erwarte mehr Eigeninitiative in der Umsetzung seiner Visionen und Arbeitsaufträge. Die Aufgabenverteilung macht Herr L. inzwischen hauptsächlich in Schriftform, um nicht mit den Mitarbeitern ins Gespräch kommen zu müssen. In den Teamleiterkonferenzen, die zwischenzeitlich nur noch unregelmäßig stattfinden, kommt es nicht selten zu heftigen Streitereien. Die Arbeitsabläufe sind durch diese Situation stark beeinträchtigt.

3.5 Intervention

Da sich einer der Mitarbeiter bei einem Mitglied der Geschäftsleitung über die Situation mit dem Abteilungsleiter Herrn L. beschwert hat, wurde die Personalentwicklung informiert und eingeschaltet. Ein Konfliktberater der Personalentwicklung übernimmt nun das Konfliktmanagement in der Abteilung.

4 Typologie des Konfliktes

4.1 Einteilung nach verschiedenen Systematisierungen

4.1.1 Der Streitgegenstand des Konfliktes

Es kann unterschieden werden zwischen „substantiellen“ Konflikten und „affektiven“ Konflikten. Substantziellen Konflikten liegen Sachfragen zugrunde, die deutlich erkennbar sind, während es bei affektiven Konflikten um störende Eigenschaften oder Verhaltensweisen der Konfliktparteien geht (GLASL 2002: 48).

Der behandelte Fall ist ein **affektiver Konflikt**, der auf den Eigenschaften und Verhaltensweisen der Konfliktparteien beruht und weniger in Sachfragen begründet liegt.

4.1.2 Die Erscheinungsform des Konfliktes

Konflikte können sich auf sehr verschiedene Arten entwickeln, selbst dann, wenn ihnen dieselbe Ursache bzw. Veranlassung zugrunde liegt. In einem ersten Schritt ist zu unterscheiden, ob es sich um einen „latenten“ oder um einen „manifesten“ Konflikt handelt. In dem behandelten Fall handelt es sich um einen **manifesten Konflikt**, da dieser sich bereits in Konfliktverhalten äußert, das für die Gegenpartei benachteiligende Wirkungen hat. Im Gegensatz dazu könnte von einem latenten Konflikt gesprochen werden, wenn in der objektiven Position der Konfliktparteien und in ihren Zielen zwar Gegensätze vorliegen, diese aber nicht zu feindseligem Verhalten geführt haben (GLASL 2002: 49).

4.1.3 Die Eigenschaften der Konfliktparteien

A. Rapoport (1974) differenziert den Gesichtspunkt, dass die Konfliktparteien einander ebenbürtig oder ungleich sein können. Im Falle eines Machtgleichgewichtes in der Position der Parteien spricht er dann von „symmetrischen“ Konflikten. Liegt eine Ungleichheit vor, spricht er von „asymmetrischen“ Konflikten (GLASL 2002: 51).

Bei einem Konflikt zwischen dem Chef und den Mitarbeitern (Übergeordneter gegen Untergeordnete), handelt es sich damit um einen **asymmetrischen Konflikt**, da zum einen ein klares Machtgefälle vorhanden ist und zum anderen

auch eine Einzelperson (der Abteilungsleiter) in Konflikt mit einer ganzen Gruppe (die Mitarbeiter der Abteilung) steht.

4.2 Dimensionen einer Handlungs-orientierten Typologie

4.2.1 Der Konfliktrahmen (die Arena)

Glasl unterscheidet zwischen dem mikro-sozialen, meso-sozialen und makro-sozialen Rahmen eines Konfliktes (GLASL 2002: 59 ff.).

Im mikro-sozialen Rahmen kann ein Konflikt zwischen zwei oder mehreren Einzelpersonen oder kleineren Gruppen bestehen. Ein Konflikt im meso-sozialen Rahmen kann z. B. in einem Unternehmen, einer Verwaltungsbehörde oder einer Schule stattfinden. Tritt ein Konflikt im makro-sozialen Rahmen auf, handelt es sich z. B. um Konflikte zwischen einer Verwaltungsbehörde, einem Gemeinderat und Parteigremien. Dabei kann eine große Komplexität des Konflikts entstehen. Der behandelte Fall kann in den **mikro-sozialen Rahmen** eingestuft werden.

4.2.2 Die Reichweite der Bemühungen

Friedrich Glasl führt drei verschiedene Konflikttypen nach der „Reichweite“ auf. Dabei geht es um die Frage, ob die Parteien die eigene Position bzw. die der Gegenpartei sowie den Gesamtrahmen, der ihre Position zueinander regelt, akzeptieren oder ablehnen. Die drei Konfliktarten sollen hier kurz erläutert werden (vgl. GLASL 2002: 65 f.):

1. Friktion, Reibungskonflikt, Issue-Konflikt

Sachdiskussionen werden hart geführt, aber man respektiert, dass man zueinander in einem festen Positionsverhältnis steht. Streitfragen stellen diese Positionen nicht grundsätzlich in Zweifel, sondern beziehen sich höchstens auf graduelle Verbesserungen der eigenen Position.

2. Positionskampf

Bestimmte Mitarbeiter oder sogar Abteilungen möchten über bestimmte Angelegenheiten zu Rate gezogen werden und mitentscheiden. Es geht

hierbei um eine Ablehnung der Positionsverhältnisse und das Streben nach deren Änderung. In Fällen vertikaler Abhängigkeit kann man nach mehr Delegation und partizipativer Führung streben, ohne zugleich auch die Positionen anderer Kollegen verändern zu wollen.

3. Systemveränderungs-Konflikt

In solchen Konflikten wird eine Änderung des Gesamtrahmens zur Diskussion gestellt, bzw. eine Änderung soll abgewehrt werden. Ein Streitthema könnte beispielsweise eine umfassende Reorganisation der Führungsstrukturen in einem Unternehmen sein.

Nach dieser Typologisierung kann der Fall am ehesten als **Positionskampf** angesehen werden, da die Mitarbeiter die Position des Abteilungsleiters in Frage stellen und eine Änderung dieser Verhältnisse anstreben.

4.3 Die dominante Äußerungsform des Konfliktes

4.3.1 Formgebundener und formloser Konflikt

Glasl unterscheidet formgebundene von formlosen Konflikten. Beim formgebundenen Konflikt bedienen sich die Konfliktparteien bestimmter Formen, die sich nicht selbst eigens dazu gefunden haben; vielmehr greifen sie zurück auf Institutionen, Prozeduren und Kampfmittel, die bereits anerkannt sind. Man hält sich dabei an rechtliche Prozeduren, ruft Gerichte an, beansprucht Schiedsgerichte usw. (GLASL 2002: 67f.).

Bei formfreien Konflikten bedienen sich die Konfliktparteien keiner der vorgegebenen Formen. Dies kann daran liegen, dass die Konfliktparteien mit den Formen selbst unzufrieden sind und sie deshalb nicht anwenden wollen.

Der beschriebene Konflikt ist ein **formfreier Konflikt**. Die beteiligten Parteien greifen nicht auf vorgegebene Formen zurück.

4.3.2 Heißer und kalter Konflikt

Als weiteres wichtiges typologisches Unterscheidungskriterium führt Glasl heiße und kalte Konflikte an. Der Ausgangspunkt der Unterscheidung dieser beiden Konflikttypen ist der dominierende Verhaltensstil der Interaktion zwischen den Konfliktparteien.

„Bei heissen Konflikten lässt sich u. a. die Atmosphäre der Überaktivität und Überempfindlichkeit konstatieren. Die Parteien versuchen einander mittels explosiver Taktiken zu überzeugen, Angriff und Verteidigung sind für alle klar sichtbar und nehmen oft aufsehenerregende Formen an. Kalte Konflikte führen zu einer zunehmenden Lähmung aller äusserlich sichtbaren Aktivitäten“ (GLASL 2002: 69).

Kalte Konflikte zeigen sich üblicherweise darin, dass Frustrationen und Hassgefühle einfach hinuntergeschluckt werden. Auseinandersetzungen finden nur indirekt statt. Heiße Konflikte tendieren im Allgemeinen zu übertriebenen Personalisierungen.

Der Konflikt, der hier analysiert wird, ist ein **heißer Konflikt**. Die Auseinandersetzungen und Anfeindungen werden vielfach offen ausgetragen.

5 Konfliktdiagnose

5.1 Führungskonflikte

Häufig stellt sich in Abteilungen, Gruppen oder Teams die Frage, wer eigentlich führt. Führungskonflikte beschäftigen sich in erster Linie mit der Alphaposition einer Rangordnung. Die Frage, wer die Gruppe letztendlich führt, wird nicht selten auch dann gestellt, wenn das Team einen offiziell ernannten Vorgesetzten hat. Dies liegt in der Regel daran, dass dieser Vorgesetzte nicht immer alle Führungsfunktionen tatsächlich wahrnimmt.

„Wenn also in einer Abteilung immer wieder Konflikte auftreten, gilt der Vorgesetzte oft als führungsschwach. Zur Kunst des Führens gehört es, so meinen viele, Konflikte überhaupt zu vermeiden. Von diesem lange Zeit gültigen Vorurteil des hierarchischen Systems aus haben Konflikte etwas Anrüchiges an sich, auch lässt man sie möglichst lange nicht aufkommen. ... Das Verdrängen von Konflikten, die oft geradezu überlebensnotwendig sind, führt dazu, dass die Aktionen auf andere Aspekte abgeschoben werden“ (SCHWARZ 2005: 46).

Gerhard Schwarz nennt im Zusammenhang mit Führungsaufgaben zwei verschiedene Hauptfunktionen, die für eine gesunde Führung nötig sind. Bereits in der Familie haben Menschen in der Regel zwei Vorgesetzte, nämlich den Vater und die Mutter. Diese nehmen ganz unterschiedliche Funktionen wahr um eine ganzheitliche Entwicklung der Persönlichkeit des Kindes zu ermöglichen. Diese Entwicklung kann dann aus der Balance kommen, wenn beide Elternteile dasselbe Prinzip verfolgen. *„Sind sowohl Mutter als auch Vater vorwiegend leistungsorientiert, werden die Entwicklung und soziale Integration des Kindes genauso schwierig wie bei einem Vater oder einer Mutter, die beide nur nach dem Bedürfnisprinzip vorgehen“ (a. a. O.: 182).*

In gut funktionierenden Gruppen werden im Allgemeinen beide Funktionen von verschiedenen Personen wahrgenommen.

„Man könnte es auch die väterliche Leistungsforderung und die mütterliche Betreuungskapazität nennen. Die Engländer unterscheiden die beiden Typen des Führens als „follow me“ und „go ahead“. ... Aus diesen beiden unterschiedlichen Arten der Gruppenführung und Wahrnehmung verschiedener Gruppenfunktionen ist ersichtlich, dass nicht nur ein Vorgesetzter, oder immer nur ein Anführer in einer Gruppe existiert, wenn es auch offiziell so ist“ (ebd.).

Probleme treten immer dann auf, wenn die beiden Anführer der Gruppe – der für die gruppenorientierten Belange und der für die zielorientierten Belange Zuständige – miteinander in Konflikt geraten. Eine weitere Ursache für Schwierigkeiten ist häufig die, dass bestimmte Führungsfunktionen vom Vorgesetzten nicht oder nur mangelhaft wahrgenommen werden. Des Weiteren können Probleme entstehen, wenn einzelne Gruppenmitglieder durch einen Lernprozess in die Lage versetzt wurden, selbst Führungsfunktionen wahrzunehmen, die bisher dem Vorgesetzten vorbehalten waren (ebd.).

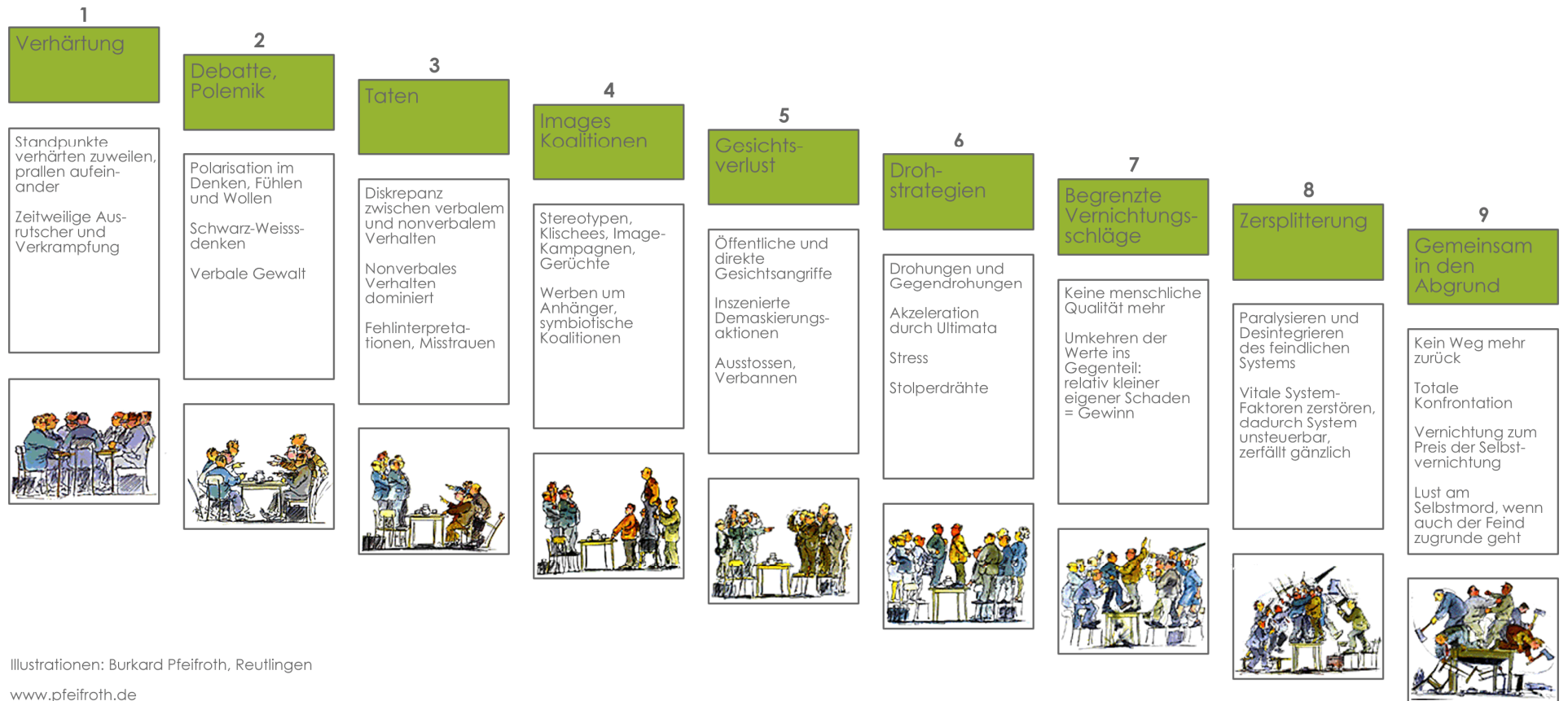
In dem dargestellten Konflikt ist erkennbar, dass der Vorgesetzte Herr L. Leistungsorientierung zeigt, jedoch die Gruppen- und Bedürfnisorientierung vernachlässigt hat. Herr X., der, wie bereits weiter oben beschrieben, eine Vermittlerrolle einnimmt, füllt zu einem gewissen Grad diese Lücke durch gruppenorientiertes Verhalten aus. Er ist häufig der, der sich um die Belange und Anliegen der Mitarbeiter kümmert und sich für diese einsetzt. Diese Erkenntnisse können für eine Lösung des Konfliktes in der Abteilung von großer Bedeutung sein.

5.2 Phasenmodell der Eskalation

5.2.1 Die neun Stufen der Konflikteskalation

Friedrich Glasl beschreibt die Dynamik von Konflikten anhand von Eskalationsstufen. Der Fokus der Analyse liegt hierbei auf der Intensität des Konflikts. In der Darstellung auf der folgenden Seite werden die neun Eskalationsstufen nach GLASL (2002: 218 f.) zum Überblick veranschaulicht und grob beschrieben.

5 Konfliktdiagnose



5.2.2 Die Eskalationsstufe des Konfliktes

Der Konflikt in der Abteilung „Fahrwerktechnik“ befindet sich im Moment in der **Eskalationsstufe 5**, der Phase des „**Gesichtsverlustes**“. Diese Phase wird nun genauer beschrieben und charakterisiert, um dann in einem weiteren Schritt angemessene Interventionsmöglichkeiten zu finden. Die folgenden Ausführungen orientieren sich an GLASL (2002: 247-257).

Der Gesichtsverlust ist ein eingreifendes und dramatisches Geschehen. Er führt bei den Konfliktparteien zu einem „Aha-Erlebnis“, in dem schlagartig das Gefühl auftritt, dass man die andere Partei gänzlich durchschaue. Man meint, den Gegner entlarvt zu haben und ihn nun in seinem wahren Wesen zu erkennen. Wenn jemand in unseren Augen sein Gesicht verloren hat, dann müssen wir sein Identitätsbild grundlegend revidieren. Damit ist die ganze Persönlichkeit der anderen Partei in Frage gestellt.

Man ist deshalb bemüht, sich selbst konsistent zu verhalten und darin vom anderen bestätigt zu werden. Ein Gesicht zu haben bzw. es zu wahren, bedeutet, dass man sozialen und moralischen Respekt beanspruchen kann. Daher hängt man in seinem Ruf von der sozialen Umgebung ab.

Es kommt in dieser Phase zu öffentlichen und direkten Angriffen, die auf den Gesichtsverlust der Gegenpartei abzielen. Durch den Gesichtsverlust werden nicht bloß einige neue Attribute dem alten Kern des Identitätsbildes hinzugefügt, sondern es entsteht ein grundlegend anderes Identitätsbild. Ein Gesichtsverlust kann als Vernichtung der Identität gesehen werden. Nach der „Demaskierung“ erscheint die ganze Person des Gegners in einem neuen Licht, auch die Vergangenheit. Häufig werden in solchen Situationen alte Erinnerungen an negative Geschehnisse wieder hervorgeholt.

Die Konfliktparteien erkennen in der Regel nicht, dass durch diesen rückwirkenden Effekt ihre Erinnerungen so sehr gefiltert werden, bis die mit dem neuen Erklärungskonzept übereinstimmen. Damit werden auch positive Erinnerungen völlig überlagert. Die besonders negativen Bilder setzen sich nunmehr hartnäckig fest.

Die Parteien versuchen sich jetzt gegenseitig die Feindbilder aufzudrängen und ein Verhalten ihres Gegners zu provozieren, das dieses Schattenbild nur noch bestätigen kann.

Zwischen den Konfliktparteien ist ein grundlegender Vertrauensbruch aufgetreten. Sie erwarten in erster Linie voneinander Negatives. Ein Vorfall genügt ihnen als Beweis für die Richtigkeit ihrer negativen Erwartungen, während sie mehrfacher Beweise bedürfen, um sich zu einer positiven Interpretation des Verhaltens des Gegners umstimmen zu lassen.

Die Konfliktparteien sind bereit, zum Wiedergewinnen ihres Gesichtes große Opfer zu bringen, nur um sich wieder soziale Achtung und Anerkennung zu verschaffen. Das Streben nach Rehabilitation wird oft ein Anliegen erster Ordnung und weckt den Anschein einer „Rehabilitations-Besessenheit“.

Der Konflikt wird von dieser Stufe an – wenn nicht schon früher – ein Konflikt um Werte. Mit der Vorgeschichte des Konfliktes in den vorhergehenden Eskalationsstufen kommt es jetzt zu einer direkten und harten Konfrontation der unterschiedlichen Wertauffassungen, weil Wertgefühle die Identität der Konfliktpartei berühren.

Der Schritt in die fünfte Stufe der Eskalation führt zu sehr dramatischen Veränderungen, die nach dem Urteil der Betroffenen einen Weg zurück unmöglich machen. Dies steigert die „Vorwärts-Dynamik“ des Konfliktprozesses erheblich.

Da der Abteilungsleiter Herr L. mittlerweile von fast allen Mitarbeitern durch und durch verworfen wird, taugen aus deren Sicht auch seine Entscheidungen, seine Entwürfe, seine funktionellen und persönlichen Handlungsweisen nichts. Wenn die Quelle verseucht ist, dann ist sozusagen auch das Wasser ungenießbar.

6 Konfliktintervention

6.1 Strategiemodelle

Friedrich Glasl teilt den jeweiligen Eskalationsstufen bestimmte Strategiemodelle zu, die in der Intervention geeignet sind. Die in der folgenden Grafik dargestellten Interventionsmöglichkeiten orientieren sich an GLASL (2002: 361).

Eskalationsstufen								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Moderation							
		Prozessbegleitung						
			sozio-therap. Prozessbegleitung					
				Vermittlung				
					Schiedsverfahren			
						Machteingriff		

Wie aus der Darstellung entnommen werden kann, gibt es drei mögliche Strategien, um in dem beschriebenen Fall zu intervenieren: die Prozessbegleitung, die sozio-therapeutische Prozessbegleitung und die Vermittlung. Unter Vermittlung versteht Glasl die Mediation im klassischen Sinn (vgl. GLASL 2002: 364). Auf Grund der Gegebenheiten im behandelten Fall würde sich eine Intervention durch Mediation anbieten.

Die Mediation bemüht sich zwischen den Parteien um eine Konsenslösung oder zumindest um einen akzeptablen Kompromiss, der den Interessen aller Rechnung trägt und eine Koexistenz ermöglicht.

Im weiteren Verlauf wird also durch Mediation interveniert, da in erster Linie die Koexistenz der Konfliktparteien sichergestellt werden und eine Deeskalation durch die konkrete Vermittlung in verschiedenen Themenbereichen erreicht werden soll. Dies ist im dargestellten Fall nicht mehr ohne einen Dritten möglich.

„Mediation ist die interessengerechte Konsensfindung mit Hilfe eines Dritten. Natürlich können die Konfliktpartner auch ohne einen Dritten, etwa durch Verhandlungen, einen Konsens anstreben. Verhandlungen führen aber manchmal nicht weiter. Die Fronten sind verhärtet. Die Parteien stecken in einem Dilemma. Sie wollen eigentlich eigenständig entscheiden, können dies aber nicht. Sie haben Angst über den Tisch gezogen zu werden. Ihre Sorge richtet sich darauf, das Gesicht zu verlieren“ (MÄHLER 2005: 97).

6.2 Durchführung der Mediation

6.2.1 Ziele der Mediation

Als Ziele einer Mediation nennt GLASL (2002: 381) die folgenden Punkte:

- Kommunikationsbarrieren für eine effektive Beendigung und Regelung des Konfliktes sind reduziert oder beseitigt, so dass eine konstruktive Regelung fortgesetzt werden kann,
- die Parteien anerkennen gemeinsame „Un-Werte“ und koordinieren ihre Aktionen soweit, dass sie diese Un-Werte vermeiden,
- die Parteien lernen eine wirkungsvolle Verhandlungstechnik, mit der sie zeitliche Engpässe überwinden können,
- die Parteien einigen sich auf die Kontrolle der regulierbaren Faktoren, als Basis für gegenseitige Duldung und Koexistenz.

6.2.2 Ablauf der Mediation

Im Folgenden soll grob beschrieben werden, wie eine Mediation ablaufen kann. In der Literatur sind verschiedene Phasenmodelle zu finden, von denen die meisten den Ablauf einer Mediation in fünf Phasen einteilen.

1. Einführung und Orientierung

Im ersten Schritt werden der Auftrag, der Ablauf des Mediationsprozesses und die Rolle des Mediators geklärt. Zudem wird eine Mediationsvereinbarung abgeschlossen.

2. Darlegung der Sichtweisen und Erarbeitung der regelungsbedürftigen Themen

Die Konfliktparteien stellen ihre Sichtweisen und Standpunkte dar. Die für sie relevanten Themen werden gesammelt und vorläufig bewertet. Danach werden Übereinstimmungen und Meinungsverschiedenheiten herausgearbeitet und die Reihenfolge für die Bearbeitung der Themen festgelegt.

3. Konflikterhellung: Verborgene Gefühle, Interessen und Bedürfnisse

Die für die Problembearbeitung wesentlichen Informationen werden zusammentragen und die unterschiedlichen Sichtweisen dargelegt. Von Positionen wird zu Bedürfnissen und Interessen übergeleitet und es werden Grundlagen für eine Entscheidungsfindung erarbeitet.

4. Konfliktlösung: Sammeln und Bewerten von Lösungsmöglichkeiten, Optionen und Alternativen

Kreative Ideen werden gesammelt und zu interessanten Lösungsvorschlägen verarbeitet. Mögliche Konfliktregelungen werden geprüft, erörtert und anschließend bewertet. Es werden vorläufige Vereinbarungen entworfen und gegebenenfalls erprobt.

5. Abschlussvereinbarung

Die Konfliktparteien einigen sich auf die Lösungsvorschläge, die ihnen am meisten zusagen. Die Einzellösungen werden zu einer Abschlussvereinbarung zusammengefasst, schriftlich festgehalten und unterschrieben.

In einer nachfolgenden Umsetzungsphase werden die Vereinbarungen noch einmal überprüft und gegebenenfalls Korrekturen angebracht.

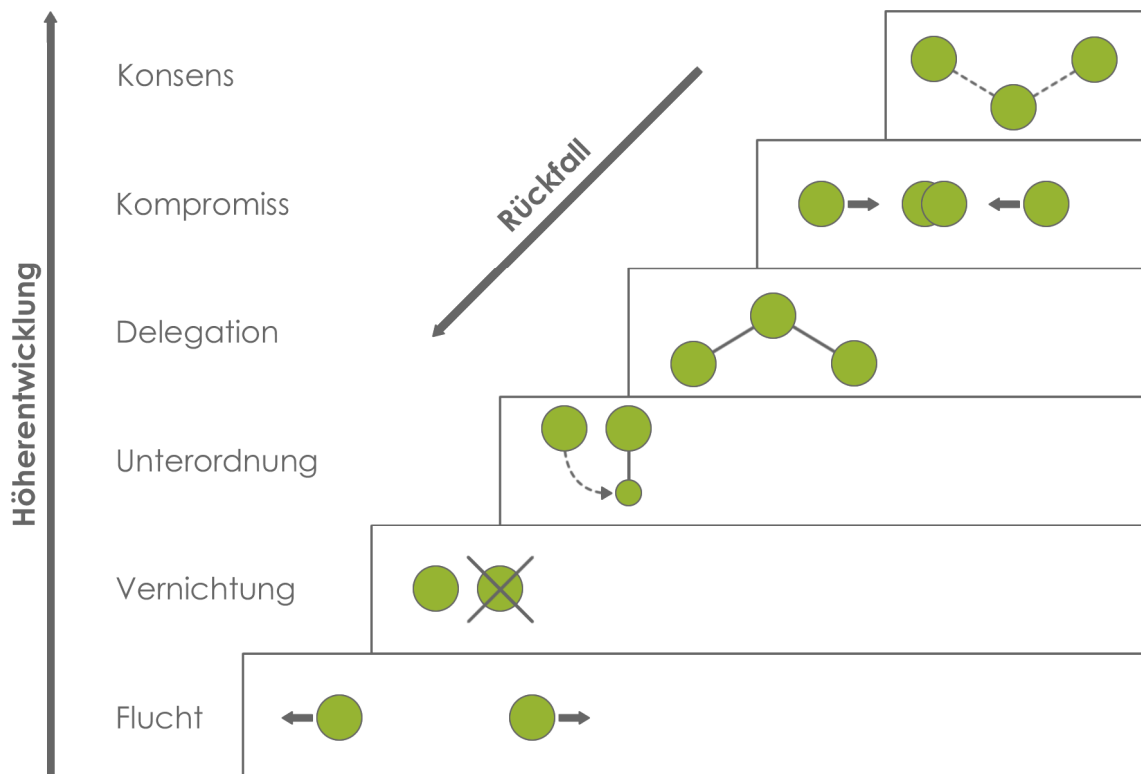
6.2.3 Mögliche zu behandelnde Themen der Mediation

In der Mediation werden die zu behandelnden Themen von den Konfliktparteien selbst festgelegt und erarbeitet. Hier sollen nun einige Themen aufgelistet werden, die in diesem Fall von Bedeutung sein könnten:

- Abteilungsleitung
 - Zusätzliche Verantwortungsbereiche von Herrn L.
 - Klärung der Rollen und Aufgaben in der Leitung
- Gestaltung der Teamkonferenzen
- Arbeitsorganisation und Entscheidungsprozesse
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- Qualitätssicherung
- Kommunikation

6.2.4 Konsens

Nach Gerhard Schwarz gibt es verschiedene Stufen bzw. Grundmuster, die bei der Konfliktlösung erreicht werden können. Diese Stufen werden im folgenden Schaubild dargestellt.



Das Ziel in der Konfliktintervention bzw. Mediation ist eine Konsenslösung. Diese sollte immer angestrebt werden. Ist es nicht möglich einen Konsens zu erreichen, wird auf einen Kompromiss hingearbeitet.

6.2.5 Mögliche Lösungsansätze

In diesem Abschnitt werden einige Lösungsansätze aufgezeigt, die unter Umständen von den Konfliktparteien erarbeitet werden könnten.

Was die Abteilungsleitung betrifft könnte Herr L. möglicherweise die zusätzlichen Verantwortungsbereiche, die sein Vorgänger nicht hatte, abgeben bzw. delegieren. Des Weiteren wäre es möglich, dass Herr X., der in der Abteilung sehr anerkannt ist und sich häufig um die Gruppenanliegen kümmert und sich für die Mitarbeiter einsetzt, bestimmte Führungsaufgaben übernehmen könnte. Dadurch wäre es denkbar, dass die Führungslücke von Herrn L. etwas ausgefüllt werden könnte.

Daneben könnten Vereinbarungen über die Gestaltung der Teamkonferenzen getroffen werden, sodass die drei Teamleiter in Zukunft in Entscheidungsprozesse besser integriert und miteinbezogen werden würden.

Über die Arbeitsorganisation und die Abläufe im Bereich des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses könnten ggf. auch Vereinbarungen getroffen werden. Eine klare Kommunikation der Aufgaben und Arbeitsaufträge könnte hier ausgehandelt werden.

Was die Schwierigkeiten im Bereich der Kommunikation betrifft, wären Schulungen und Trainings zu deren Verbesserung vorstellbar.

Um die Qualität in der Abteilung zu sichern, wären Schulungen der Teamleiter zur Entwicklung der Fachkompetenz möglich.

7 Schlusswort

Solange es Menschen gibt, gibt es zum einen Konflikte und zum anderen auch verschiedene Wege und Möglichkeiten Konflikte zu lösen. Auch wenn es paradox klingen mag, so sind Konflikte durchaus etwas sehr Interessantes und Anziehendes. Professionelles Konfliktmanagement kann nämlich buchstäblich Berge versetzen. Besonders begeisternd ist es, gekonnte Gesprächsführung im Rahmen von Konfliktmanagement zu erleben und zu beobachten.

Durch die Intervention des Konfliktmanagements können negative Dynamiken umgewandelt und nutzbar gemacht werden. Gerade in Unternehmen und Organisationen ist es von höchster Bedeutung gute und konstruktive Konfliktmanagementstrategien zu implementieren, um Erfolg nachhaltig zu sichern bzw. zu ermöglichen.

Die Themen „Konfliktmanagement“ und „Wirtschaftsmediation“ sind aktuell äußerst wichtig. Viele Unternehmen und Organisationen haben offensichtlich erkannt, dass soziale Kompetenz bzw. „Soft Skills“ sowohl bei Führungskräften, als auch bei Mitarbeitern höchste Relevanz haben. Die Konfliktfähigkeit spielt dabei eine außerordentlich wichtige Rolle. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass unbewältigte Konflikte enorme Kosten verursachen. Um dem entgegenzuwirken setzen viele Unternehmen ganz bewusst Konfliktmanagement und Wirtschaftsmediation ein und erzielen damit außerordentlich gute Ergebnisse.

8 Literaturverzeichnis

- Breidenbach, S.** (1995): Mediation. Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt. Köln.
- Buck, G.** (2002): Fachlexikon der Sozialen Arbeit. Frankfurt am Main.
- Glasl, F.** (2002): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern, Stuttgart.
- Jost, P.-J.** (1999): Strategisches Konfliktmanagement in Organisationen. Eine spieltheoretische Einführung. Wiesbaden.
- Mähler, H.-G.** (2005): Macht – Gesetz – Konsens. In: Falk, G.; Heintel, P.; Krainz E. E. (Hrsg.): Handbuch Mediation und Konfliktmanagement. Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik 3. Wiesbaden, S. 95-104.
- Philipp, E.; Rademacher, H.** (2002): Konfliktmanagement im Kollegium. Arbeitsbuch mit Modellen und Methoden. Weinheim, Basel.
- Schwarz, G.** (2005): Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen. Wiesbaden.

Ich versichere, dass die vorliegende Arbeit inhaltlich ohne fremde Hilfe angefertigt wurde und ich mich keiner anderen, als der von mir angegebenen Literatur und Hilfsmittel bedient habe. Im Rahmen einer Prüfung wurde das Thema von mir noch nicht schriftlich bearbeitet.

Alja Renk