



Christian Hartwig
streitvermittler

Wissenswertes über Konflikte

Was ist ein Konflikt?

Ein Konflikt ist eine mitunter gewaltsame Auseinandersetzung zwischen zwei oder mehreren Konfliktparteien und entspringt Tendenzen oder Absichten, deren gleichzeitige Verwirklichung den Konfliktparteien nicht möglich scheint.

Konflikte sind regelmäßig sehr komplexe und vielschichtige Phänomene, in denen die Beteiligten auf einer sehr persönlichen Ebene involviert sind. Ihre Entwicklung und ihr Ausgang sind aufgrund der ihnen innewohnenden Eigendynamik meist schwer vorhersehbar. Sie enthalten abhängig von Art und Austragung destruktives Potential. Entsprechend der Eigendynamik des Konflikts ist jeweils eine spezifische Behandlung des Konflikts erforderlich. Die Behandlung dieser Kräfte bestimmt, ob Konflikte destruktive oder konstruktive Kräfte entfalten. Insofern Konflikte konstruktive Kräfte entfalten, können sie wie Katalysatoren wirken und die Entwicklung eines besseren Zustands ermöglichen.

Wesentliche Merkmale sind die Interaktion zwischen den Parteien, die erlebte Beeinträchtigung und der subjektive Aspekt dieses Konfliktverständnisses. Für das Vorliegen eines Konfliktes genügt, daß die Wahrnehmung der Unvereinbarkeit auf einer Seite vorliegt. (Vgl. Röhl, Beraten, Vermitteln, Schlichten und Richten, SchIHA 1979, S.138)



Christian Hartwig streitvermittler

Wie beschreiben sich Konfliktsituationen?

Die Situation besteht bei einer Person, bei zwei Konfliktparteien oder mehreren Konfliktparteien (wer?) und mindestens einer Konfliktursache (warum?). Eine Konfliktsituation ist möglich:

- * innerhalb und zwischen Personen (intra- und interpersonell)
- * innerhalb und zwischen Gruppen, Unternehmen, Organisationen und zwischen Gesellschaften und Staaten sowie
- * nicht zuletzt zwischen einzelnen Personen und diesen Zusammenschlüssen
- * innerhalb eines Organismus, klassische Beispiele sind Angriffe oder Flucht.

Eine weitere wichtige Art von Konflikten sind die innerseelischen Konflikte. Dabei stellt man an sich Anforderungen, unter deren Nichterfüllung man auf Dauer leidet.

Bei zwischenmenschlichen, Intra- und Inter-Gruppen-Konflikten kann nach dem Grad der jeweiligen "Konflikttiefe" unterschieden werden zwischen

- * Verteilungskonflikten: empfundene Gegensätze in bezug auf die Nutzung/Realisierung von Ressourcen,
- * Zielkonflikten: empfundene Gegensätze in bezug auf Absichten/Interessen
- * Beziehungskonflikten: empfundene Gegensätze in bezug auf Verhaltensdispositionen bzw.
- * identitätsbasierenden Konflikten: empfundene Bedrohungen des eigenen Selbstbildes oder dessen, was einen als Person ausmacht.

Bei Systemen (z. B. Familien, Gruppen, Politik, Organisationen, Gesellschaften, Staaten) wurde auch diagnostisch unterschieden zwischen

- * Rollenkonflikten
- * Machtkonflikten und
- * Informationskonflikten.



Christian Hartwig streitvermittler

Was sind die Ursachen von Konflikten?

Die Ursachen von zwischenmenschlichen Konflikten in Organisationen liegen in:

Individuellen Wahrnehmungsunterschieden

Je nach individueller Vorgeschichte, Kenntnisstand, Erfahrungen, Laune und Charakter wird eine Situation unterschiedlich wahrgenommen.

Seltenen oder begrenzten Ressourcen

Wenn die Mittel zur Erreichung der jeweiligen Ziele von zwei oder mehr Parteien benötigt werden, wird die Einschränkung der Verfügung durch andere zum Konflikt führen.

Zergliederung der Organisation

Die Zergliederung der Organisation durch Abteilungsnamen, Verantwortlichkeiten, Weisungsbefugnisse usw. trennt die Mitglieder der Organisation. Allein diese Trennung kann zu Konflikten führen, da in einer Stellvertreterfunktion die Interessen dieser organisatorischen Einheit gegenüber anderen vertreten werden.

Voneinander abhängigen Arbeitsumwelten

Wenn die Ausführung einer Arbeitstätigkeit von der vorherigen Arbeit eines anderen abhängt.

Rollenkonflikten

Ein Mensch übernimmt verschiedene Rollen, deren Ausübung mit den Rollen anderer in Konflikt treten kann, beispielsweise beurteilt ein Qualitätsmitarbeiter die Arbeit eines anderen.

Unfairer Behandlung

Unfaire Behandlung aus allen möglichen Gründen (Geschlecht, Sprache, Aussehen, Alter, Gesundheit, Rasse, Religion, Herkunft, Abstammung) kann zu Konflikten führen. Dabei ist es wesentlich zu erkennen, daß Fairneß und Gleichheit nicht austauschbar sind; ein Gehbehinderter kann nicht ebenso wie ein Nichtbehinderter behandelt werden, sehr wohl aber ebenso fair.

Verletzung des Territoriums

Jede wahrgenommene Verletzung von tatsächlichem oder ideellem Territorium wird als Konflikt wahrgenommen. Wenn also eine Person in den persönlichen Bereich einer anderen eindringt - zu dicht an diese herangeht - oder sich in dessen ideellen Bereich begeben - "in meinem Artikel wurstelt" -, dann ist ein Konflikt wahrscheinlich.

Veränderung der Umwelt

Veränderungen der Umwelt führen zu Veränderungen in der Organisation. Abgesehen von vorgenannten Konfliktursachen führt die Veränderung der Umwelt zu Unsicherheit und Streß, was allein die Wahrscheinlichkeit von Konflikten in der Organisation erhöht.

Selten ist eine Ursache allein der Grund für einen ausgetragenen Konflikt. Oft finden sich kumulative Effekte über die Zeit, so daß die Analyse der Ursachen für die Konfliktlösung oder das Management des Konfliktes wesentlich sein kann.



Christian Hartwig streitvermittler

Vorgehensweisen in der Konfliktsituation

Die Lösung eines Konflikts ist primär vom Verhalten der Beteiligten abhängig. Da Konflikte ihre Ursache in einem Widerspruch haben, wird häufig der Stärkere versuchen, den Widerspruch zugunsten seiner eigenen Sichtweise aufzulösen. Dies kann den Konflikt jedoch nicht beheben, weil der Schwächere mit der scheinbaren Lösung einem erneuten Konflikt ausgesetzt wird.

Entscheidend für den angemessenen Umgang mit einer Konfliktsituation ist die Frage, ob nach der Klärung eine konstruktive Fortsetzung des Kontakts mit dem anderen erwünscht ist oder nicht. Es ergeben sich vier Vorgehensweisen in Konflikten:

1. Vermeidung aus Angst, Schuld, Scham oder Minderwertigkeitsgefühlen (kein proaktives Vorgehen, keine aktive Reaktion)
2. Konsenssuche (Suche nach einer Einigung zwischen den Parteien durch Verhandlung, Mediation, Schlichtung)
3. Delegation (Drittentscheidung durch Vorgesetzten, Richter)
4. Machteinsatz (Steig und Gewalt zur Beendigung der Auseinandersetzung).

Verhandlung: Hier entscheiden die Parteien weitgehend autonom über Inhalt und Verfahren, ohne die Intervention eines Dritten.

Mediation: ist ein freiwilliges Verfahren, in dem die Beteiligten mit der Unterstützung einer allparteilichen dritten Person selbstbestimmt gemeinsam eine interessenorientierte Lösung erarbeiten können. Der Mediator wird ermächtigt, auf der Verfahrensebene den Streit zu moderieren, während die Parteien die Kontrolle über inhaltliche Entscheidungen behalten.

Schlichtung: Ähnlich wie bei der Mediation versucht ein Dritter, zwischen den Parteien einen Konsens herzustellen. Verglichen mit dem Mediator nimmt der Schlichter stärker inhaltlichen Einfluß und macht inhaltliche Einigungsvorschläge, die die Parteien jedoch nicht annehmen müssen.

Schiedsgerichtsverfahren: Das ist ein privates Gerichtsverfahren, bei dem die Parteien autonom über die Zusammensetzung des Schiedsgerichts entscheiden können. Die Parteien unterwerfen sich mit der Wahl dieses Verfahrens dem Schiedsspruch, also der abschließenden Entscheidung des Richters.

Gerichtbarkeit: Im Gerichtsverfahren entscheidet das Gericht hoheitlich. Verfahrensrecht und materielles Recht sind die im konkreten Fall geltenden gesetzlichen Regelungen.