

Konfliktmanagement

Episode 1: Konfliktdiagnose

Dr. Ina Ehnert
Fachbereich 7, Universität Bremen

Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:
Konfliktdiagnose

Episode 2:
Konflikthandhabung

Episode 3:
Interview mit der Dozentin

Lernziele der Episode:

Lernziel 1:

Sie können verschiedene Konfliktarten und deren Ursachen bestimmen.

Lernziel 2:

Sie können Konfliktsituationen analysieren und Konflikt-handhabungsstile auswählen.

Lernziel 3:

Sie können Konfliktfolgen abschätzen.

Gliederung dieser Episode:

- **Definitionen**
- **Konfliktarten**
- **Konfliktfolgen**
- **Konfliktdiagnose**
- **Literatur**

Definitionen



Konflikt

- a) **psychologischer Konfliktbegriff:**
innerer psychischer Spannungszustand
- b) **soziologischer Konfliktbegriff:**
Auseinandersetzung auf kollektiver Ebene
- c) **betriebswirtschaftlicher Konfliktbegriff:**
Spannungssituationen zwischen 2 und mehr Personen, die vermeintliche oder tatsächlich unvereinbare (Interessen-)Gegensätze, Handlungspläne oder Entscheidungsfragen nachdrücklich verwirklichen möchten und den Gegensatz wahrnehmen (subjektives Erleben ist entscheidend)

[vgl. auch Regnet 2001, S. 7f.]

Definitionen

Konflikt:

Unter einem Konflikt wird eine Interaktion zwischen verschiedenen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen) verstanden, wobei wenigstens einer der Akteure Unvereinbarkeiten

im Denken/

Vorstellen/

Wahrnehmen,

und/oder Fühlen

und/oder Wollen

mit dem anderen Akteur / den anderen Akteuren in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch den anderen Akteur (die anderen Akteure) erfolgt.

[in Anlehnung an Glasl, 1999, S. 14]

Definitionen

Konfliktmanagement:

„zielorientierte und bewusste Gestaltung sowie Steuerung von Konflikten“

[Regnet 2001, S. 75]

Konfliktfreiheit in Organisation nicht realisierbar und nicht wünschenswert, daher Ziel des Konfliktmanagements:

- **„Konfliktoptimum“, i. d. Praxis meist Konfliktunterdrückung**
- **Konfliktlösung i. S. v. Konfliktbeendigung nur sehr selten**
- **i. d. R. „Konflikthandhabung“, d. h. ein konstruktives „managen“, Verbesserung der eigenen Position und Verhinderung der Eskalationsspirale**

Konfliktarten	Streitgegenstand
Bewertungskonflikt (Zielkonflikt)	Handlungspläne der Beteiligten sind unvereinbar, da die Ergebnisse des/der Handlungspläne als unterschiedlich wünschenswert angesehen werden.
Beurteilungskonflikt (Mittelkonflikt)	Handlungspläne der Beteiligten sind unvereinbar, da die Auftretenswahrscheinlichkeit gleich bewerteter Ergebnisse als unterschiedlich angesehen werden.
Verteilungskonflikt	Der Wert der Ergebnisse wird gleich (hoch) eingeschätzt, aber die (gleichzeitige) Verwirklichung aller beteiligten Handlungspläne ist unmöglich.
Beziehungskonflikt	Mindestens einer der beteiligten Interaktionspersonen erkennt den anderen nicht oder nur unzureichend an.
Rollenkonflikt	Die Erwartungen an die unterschiedlichen Rollen, die Menschen im Alltag spielen, sind nicht gleichzeitig zu erfüllen.

Konfliktarten – Rollenkonflikte

1) Intra-Rollen-Konflikt:

- Die Verhaltenserwartungen einer (=an eine) Rolle sind inkonsistent, widersprüchlich oder unvereinbar.
- Intra-Sender Konflikt: Die Erwartungen eines Senders sind widersprüchlich.
- Inter-Sender-Konflikt: Die Erwartungen mehrerer Sender an die gleiche Rolle sind widersprüchlich.

2) Inter-Rollen-Konflikt:

- Die Verhaltenserwartungen verschiedener Rollen einer Person schließen sich ganz oder teilweise aus.
- Rollenüberladung: Die Verhaltenserwartungen sind zeitlich unvereinbar.
- Person-Rollen-Konflikt: Verhaltenserwartung des Senders steht im Widerspruch zu den Werten, Einstellungen usw. des Rollenempfängers.
- Rollenkonflikte werden von den Betroffenen als Rollenstress erlebt.

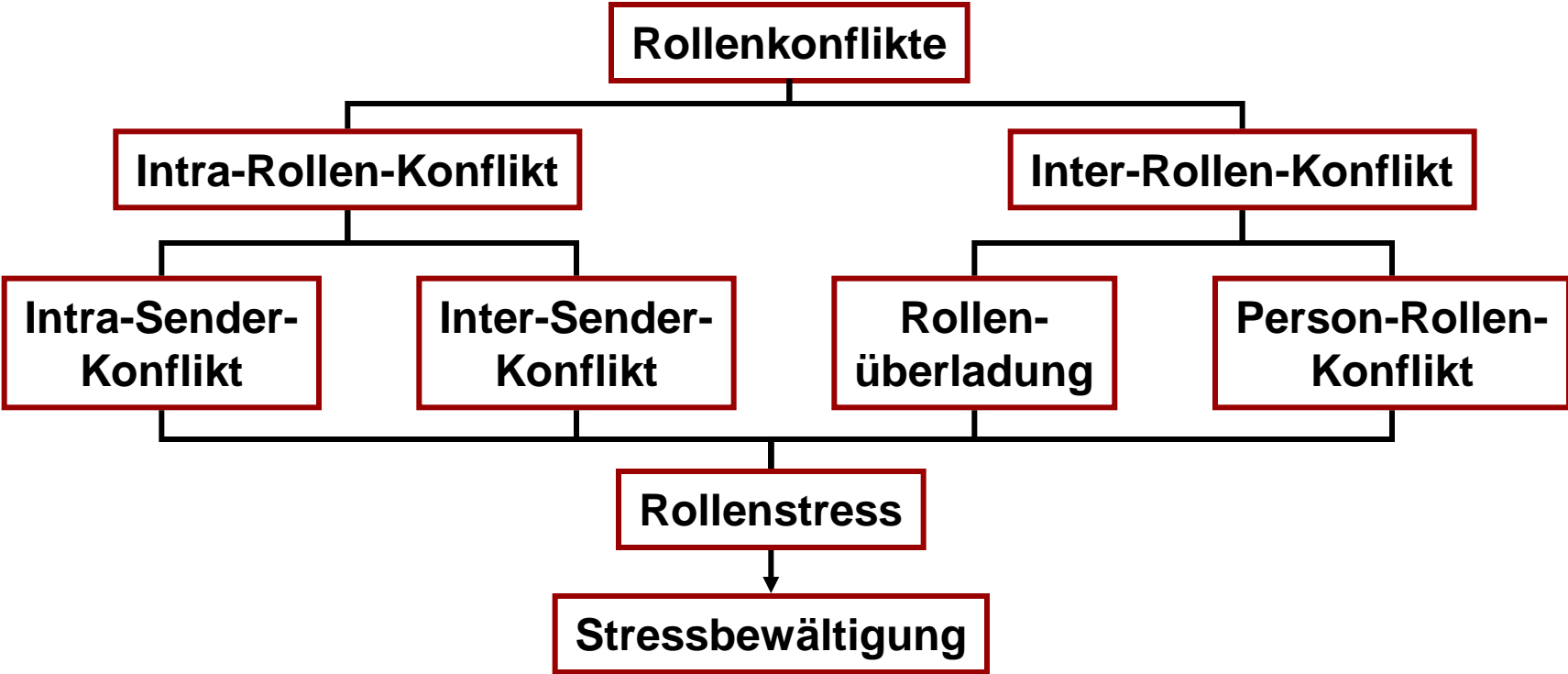
Bewältigungsmöglichkeiten (vgl. Lerneinheit „Stressmanagement“):

- 1) Aggression, 2) Resignation, 3) Flucht, 4) Problemlösung

[vgl. auch: Staehle 1999, S. 390]

Konfliktarten – Rollenkonflikte

Rolle = „Gesamtheit der Verhaltenserwartungen (Rechte, Pflichten, Ansprüche etc.), die mit der Position eines Gruppenmitgliedes verbunden sind“



Konfliktarten	Konfliktursache
Bewertungskonflikt (Zielkonflikt)	Unterschiedliche Ziele, Einstellungen, Werte, Normen, Überzeugungen
Beurteilungskonflikt (Mittelkonflikt)	Informationsasymmetrien oder unterschiedliche Informationsverarbeitung
Verteilungskonflikt	Knappe Ressourcen
Beziehungskonflikt	Mangelnde Akzeptanz der Interaktionspersonen
Rollenkonflikt	Nicht gleichzeitig erfüllbare oder sogar widersprüchliche Rollenerwartungen

Konfliktfolgen

Konflikt- ebene Konflikt- folge	Mitarbeiter	Unternehmen
positiv (Beispiele)	<ul style="list-style-type: none">• Interessendurchsetzung• Abbau von Spannungen• erhöht Gruppenkohäsion• bessere Selbstwahrnehmung• übt Konflikt-handhabung	<ul style="list-style-type: none">• Innovation, Ideen, Aktivitäten• Aufmerksamkeit, Interesse• Klärung von Kompetenzen, Zuständigkeiten• Leistungssteigerung• Akzeptanz, Loyalität
negativ (Beispiele)	<ul style="list-style-type: none">• Verwirrung• Frustration• schlechtere soziale Beziehungen• Stress, Unzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none">• Instabilität• Störung der Kommunikation und Kooperation• Leistungsverweigerung• Flucht der Mitarbeiter (Absentismus, Fluktuation)

[vgl. z. B. Staehle 1999, S. 393]

Konfliktfolgen – positive Konfliktwirkungen und Problemlösung

Konfliktbewältigung ist psychischer und materieller Kraftaufwand und setzt eine entsprechende Kompetenz voraus

Konflikte

zeigen auf, wo Veränderungen notwendig sind.

erzeugen den notwendigen Druck um Veränderungen vorzunehmen

geben Anstoß, Fähigkeiten und Kenntnisse zu vertiefen.

lassen uns und andere besser kennen lernen.

fördern die Persönlichkeitsentwicklung

vertiefen zwischenmenschliche Beziehungen

können einen Zusammenhalt festigen.

Konfliktfolgen – Konfliktkompetenz bedeutet, ...

dass Sie eine positive Einstellung zu Konflikten besitzen

dass Sie Konfliktphänomene in Ihrer Person und in Ihrer Umgebung möglichst früh und deutlich wahrnehmen

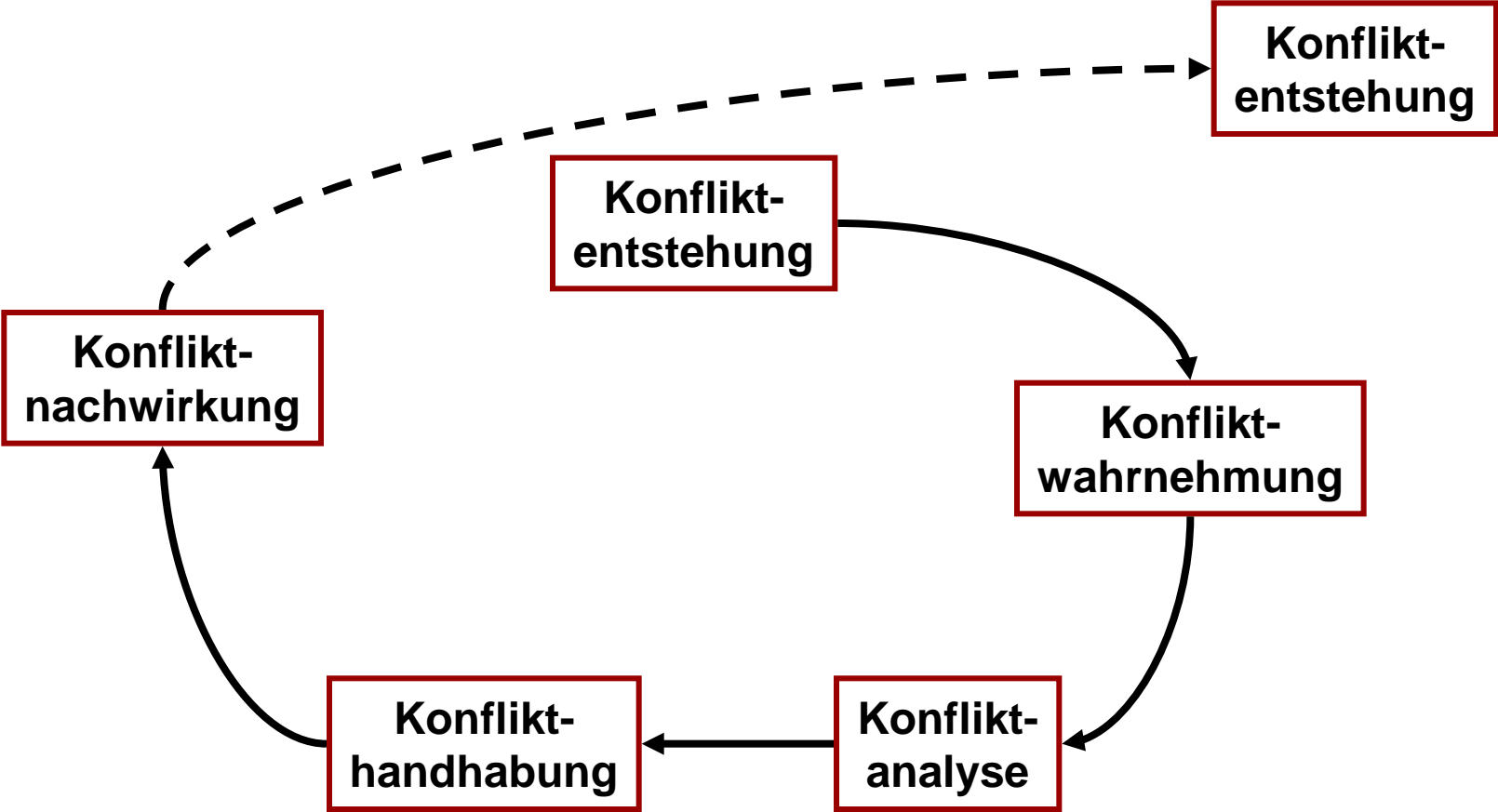
dass Sie verstehen, welche Mechanismen zur Eskalation von Konflikten beitragen

dass Sie Wege und Mittel anwenden können, die zur Klärung von Standpunkten und Situationen beitragen

dass Sie verschiedene Methoden anzuwenden in der Lage sind, um Konflikte konstruktiv bewältigen zu können

dass Sie erkennen, wo die Grenzen Ihres Wissens und Könnens liegen und Sie sich deshalb um Hilfe von außen bemühen sollten

Konfliktdiagnose - Konflikt als Prozess



Konfliktdiagnose: Phasen der Konflikthandhabung

Konfliktentstehung:

Sind die Handlungspläne vermeintlich oder tatsächlich unvereinbar?

Konfliktwahrnehmung:

Wer nimmt den Gegensatz subjektiv wahr? Wie wird er wahrgenommen?

Konfliktanalyse:

Was ist das Konfliktthema? Wie wichtig ist das Konfliktthema?

Was sind die Ursachen für den Konflikt? Wie ist die Situation?

Wer ist am Konflikt beteiligt? Was sind die Ziele, Interessen, Handlungsmöglichkeiten der Beteiligten? Wie verhalten sich die Beteiligten?

Was sind wahrscheinlich die Folgen der Handlungsmöglichkeiten?

Wie ist der Konflikt bisher verlaufen? Welche Konfliktdynamik besteht?

Konflikthandhabung:

Wie lange dauert/wie viel kostet die Strategie?

Wie zufrieden sind die Beteiligten mit dem Konfliktprozess/-ergebnis?

Konfliktnachwirkung:

Wie häufig werden immer wieder gleiche/ähnliche Konflikte ausgetragen, weil sie nicht richtig gelöst wurden? [Welche Konflikte sind vorangegangen?]

Übungsaufgaben für das Selbststudium

- 1. Wählen Sie einen Konflikt aus Ihrem Alltag aus. Beschreiben Sie die Konfliktart, den Konfliktverlauf, die Ursachen und Folgen des Konfliktes.**
- 2. Fortsetzung zu 1: Welche Konflikt-handhabungsmöglichkeiten haben Sie? Was sind jeweils die Vor- und Nachteile?**
- 3. Recherchieren Sie in der wissenschaftlichen Fachliteratur (E-books/E-journals) nach den neuesten Erkenntnissen der Konfliktforschung. Welche Fragebögen oder Messinstrumente sind zur Konfliktdiagnose verfügbar?**

Literatur und weiterführende Quellen

1. **Regnet, E.: Konflikte in Organisationen. 2., überarb. Aufl. Hogrefe-Verlag für Angewandte Psychologie: Göttingen, 2001.**
2. **Staehe, W. H.: Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl. München: Vahlen, 1999, S. 389-398.**
3. **Von Rosenstiel, L./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.) Führung von Mitarbeitern. 5. Aufl. Schäffer-Poeschel: Stuttgart, 2003, S. 116ff., 397ff.**