

## **Prozesse darstellen und erklären**

er etwa drei Monate seine erste  
und hat große Motivationspro-  
oder findet.

eigenen Bedürfnisse kennenzel-  
reichen und konkreten Plan, bei-  
nis berücksichtigen.

s Kompetenzprofil für ihn.  
Herausforderung, die ihm seine  
mithilfe zweier Motivationsmo-  
ann.

s sich herauszuholen. Erläutern  
ion anwenden kann.

ch für seine kommenden Aufga-  
gen Vorgesetzten ebenfalls ein  
am Beispiel von zwei Instru-  
weile zu motivieren versuchen.  
auf, später eine dafür geeignete  
gegen Teamarbeit. Arbeiten Sie  
verden, und stellen Sie entspre-

h des Großraumbüros. Hier  
elbst Mitarbeiter, die stets  
iven Aufgaben gestört. Je  
dort arbeiten, geschweige  
t eine Forschergruppe der  
häufiger krank. [...]

# **5 Mit Konflikten angemessen umgehen**

Eine der vielfältigen Anforderungen an Führungskräfte ist die Fähig-  
keit, Konfliktsituationen zu erkennen und mit daraus resultierenden  
Konflikten angemessen umzugehen. Dazu werden zunächst geeignete  
Analysekriterien benötigt. Durch die Kenntnis und Anwendung geeig-  
neter Konfliktlösungsmodelle sind die Voraussetzungen zur erfolgrei-  
chen Konfliktbewältigung gegeben. Die Entwicklung einer konstruktive-  
nen Konfliktlösungskultur wirkt sich positiv auf das Arbeitsklima und  
die Leistungsfähigkeit eines Betriebes aus.

## **Kompetenzen**

- › problematische Verhaltensweisen und Konflikte erkennen und unterscheiden
- › Konflikte anhand von geeigneten Kriterien analysieren
- › Konfliktfaktoren erkennen und minimieren
- › verschiedene Konfliktlösungsmodelle kennen und anwenden
- › konstruktive Konfliktkultur für den betrieblichen Alltag entwickeln

### Situation

Dicke Luft am Arbeitsplatz. Zwischen Hans Wohlfarth und Susanne Müller herrscht Schweigen. Die beiden würdigen sich keines Blickes, nicht einmal eine morgendliche Begrüßung zwischen den beiden ist möglich. So gut es geht, vermeiden sie ein direktes Aufeinandertreffen. Bevor Susanne Müller in die Abteilung kam, lief es für Hans Wohlfarth beruflich wie am Schnürchen: Seit Jahren hatte er sich in seinem Arbeitsbereich einen Namen gemacht, war erfolgreich und sowohl bei seinem Vorgesetzten als auch bei seinen Kolleginnen und Kollegen für seine Arbeit und seine kollegiale Art geschätzt. Für ihn war klar, dass er in die geplante Teamleiterposition aufrücken würde. Doch es kam anders. Susanne Müller kam neu in die Abteilung: als Teamleiterin. Der längst erwartete Karrieresprung für Hans Wohlfarth blieb aus. Seitdem ignoriert er sowohl Susanne Müller wie auch ihre Anweisungen und lässt keine Gelegenheit aus, die Teamleiterin schlechtzumachen. Susanne Müller wandte sich schon an ihren Vorgesetzten, doch der verwies nur auf seine guten Erfahrungen mit Hans Wohlfarth und dass sie das „gebacken bekommen müsse“. Von Hans Wohlfarth wird Susanne Müller als Führungskraft weiter ignoriert: Wichtige Fragen klärt er eine Führungsebene höher, zu den Teamsitzungen mit Susanne Müller erscheint er wegen anderer „wichtiger“ Termine meist nicht.



→ Konflikte am Arbeitsplatz benötigen ein kompetentes Konfliktmanagement

### Aufgaben

- 1 Erklären Sie, weshalb der Konflikt zwischen Hans Wohlfarth und Susanne Müller eskalierte.
- 2 Diskutieren Sie im Plenum Handlungsmöglichkeiten des Vorgesetzten von Hans Wohlfarth und Susanne Müller, um den Konflikt zu deeskalieren bzw. zu lösen.

### GUT ZU WISSEN

Konflikte stören zunächst den Betriebsablauf, können aber einen Innovationsschub auslösen, wenn sie entsprechend gelöst werden. Um sie zu lösen, müssen sie als solche erkannt und analysiert werden. Dazu wird zunächst eine Begriffsdefinition gegeben sowie eine Auswahl von Kriterien (Wahrnehmung, Formen, Arten und Verläufe) zur Unterscheidung von Konflikten. Am Beispiel Mobbing wird dann ein konkreter betrieblicher Konflikt näher beleuchtet (5.1). Doch statt Konflikte zu deeskalieren, ist es besser, sie durch entsprechendes Handeln zu vermeiden (5.2). Und wenn sie doch entstehen, dann gibt es inzwischen eine Reihe von Modellen, mit denen deeskalierend auf sie eingewirkt werden kann bzw. sie positiv gelöst werden können (5.3).

### 5.1 Konflikte erkennen

Für die Auseinandersetzung lichsten wissenschaftlichen Erkenntnissen ausgehen. Auch die zu erfassten und bearbeitet werden, allgemein anerkannte diesbezüglichen und Systematisierung. Dennoch bedarf der konstruktiven Kriterien, um eine geeignete Lösung zu finden, in sich diese abspielen, welche die Eskalation vorangeschritten.

#### GUT ZU WISSEN

##### Analysekriterien

Es existieren zahlreiche Typen und allgemein anerkannte Analyse von Konflikten haben:

- Erscheinungsform
- soziale Ebene bzw. Einflussfaktoren
- Arten
- Verlauf

#### 5.1.1 Der Konfliktbegriff

Die oben ausgeführte Pluralisierung ist obwohl beim Konflikt zwei unterschiedliche Muster miteinander steckende. Gelingt es zum Beispiel, solches „Gewitter“ durchaus Konflikt Innovationen, löst Kreativität und beschleunigt. Bleibt der Konflikt aber ungehindert. Auf jeden Fall kann es zu einem verschlechterten Arbeitsklima führen. Ob sich die Konfliktparteien ihm gestalten.

## 5.1 Konflikte erkennen und analysieren

Für die Auseinandersetzung mit Konflikten existieren zahlreiche Typologien der unterschiedlichsten wissenschaftlichen Disziplinen, die von äußerst unterschiedlichen Erkenntnisvoraussetzungen ausgehen. Auch die zahlreichen Gesichtspunkte, nach denen Konflikte analysiert, gedeutet und bearbeitet werden, sind äußerst unterschiedlich, da es noch keine umfassende und allgemein anerkannte diesbezügliche Theorie gibt. Vielmehr überlappen sich verschiedene Typologien und Systematisierungen.

Dennoch bedarf der konstruktive Umgang mit Konflikten der Analyse anhand verschiedener Kriterien, um eine geeignete konfliktbewältigende Maßnahme auszuwählen und zu ergreifen. So gilt es zunächst zu klären, in welcher Form die Konflikte erscheinen, auf welcher sozialen Ebene sich diese abspielen, welche Konfliktarten mit welchen Konfliktparteien vorliegen und wie weit die Eskalation vorangeschritten ist.

### GUT ZU WISSEN

#### Analysekriterien

Es existieren zahlreiche Typologien zur Auseinandersetzung mit Konflikten. Eine umfassende und allgemein anerkannte Konflikttheorie liegt noch nicht vor. Als hilfreich für die Analyse von Konflikten haben sich dennoch folgende Kriterien gezeigt:

- Erscheinungsform
- soziale Ebene bzw. Eigenschaften der Konfliktparteien
- Arten
- Verlauf

### 5.1.1 Der Konfliktbegriff

Die oben ausgeführte Pluralität von Konfliktbeschreibungen ermöglicht keine klare Definition. Obwohl beim Konflikt zwei sich widersprechende Positionen in einer konfrontativen Auseinandersetzung miteinander stehen, kann der Konflikt nicht grundsätzlich als negativ bewertet werden. Gelingt es zum Beispiel, im Arbeitsleben einen Konflikt konstruktiv zu bewältigen, kann ein solches „Gewitter“ durchaus positive Konsequenzen haben. So fördert ein positiv bewältigter Konflikt Innovationen, löst Veränderungen aus, bringt Unterschwelliges zutage, stimuliert die Kreativität und beschleunigt die Weiterentwicklung.

Bleibt der Konflikt aber ungelöst, tritt das Gegenteil ein: Die Arbeitsfähigkeit ist reduziert, das Arbeitsklima verschlechtert sich kontinuierlich und Innovationen sowie Veränderungen werden behindert. Auf jeden Fall bieten Konflikte eine Möglichkeit, sich selbst und andere besser kennenzulernen. Ob sich ein Konflikt positiv oder negativ auswirkt, hängt davon ab, wie die Konfliktparteien ihn gestalten.



**GUT ZU WISSEN****Ein Konflikt ist ...**

... eine Situation, in der unterschiedliche und miteinander unvereinbare Ziele, Auffassungen, Erwartungen und Ansichten aufeinandertreffen bzw. aufeinanderstoßen. Konflikte sind grundsätzlich nicht als negativ zu werten. Sie können durch eine konstruktive Konfliktbewältigung durchaus auch die Möglichkeit zur positiven Veränderung und Weiterentwicklung bieten.

**Aufgaben**

- 1 An was denken Sie, wenn Sie den Begriff „Konflikt“ hören?
  - a Nennen Sie in einer ABC-Liste Begriffe bzw. Assoziationen, die Sie mit dem Begriff „Konflikt“ verbinden.
  - b Ordnen Sie in einem zweiten Schritt jedem der von Ihnen notierten Begriffe zu, ob er positiv, negativ oder neutral ist. Notieren Sie Ihre Bewertung hinter den jeweiligen Begriffen.
  - c Beschreiben Sie die Verteilung der drei Bewertungen auf Ihre Begriffe und bestimmen Sie so, ob Sie eher positive, negative oder neutrale Assoziationen zum Begriff Konflikt haben.
- 2 Tauschen Sie in Partnerarbeit Ihre persönlichen Erfahrungen mit Konfliktsituationen im Alltagsleben aus. Diskutieren Sie, ob die von Ihnen geschilderten Konflikte eher positive oder eher negative Auswirkungen auf Sie und die am Konflikt Beteiligten hatten.

**5.1.2 Erscheinungsformen von Konflikten**

Konflikte können sich auf sehr unterschiedliche Arten entwickeln, auch wenn sie die gleiche Ursache haben und ihnen der gleiche Konfliktgegenstand zugrunde liegt. Sie treten folglich in den unterschiedlichsten Erscheinungsformen auf.

So sind Konflikte beispielsweise nicht immer offenkundig und von außen klar erkennbar. Man kann sogar davon ausgehen, dass sich selbst die Beteiligten eines Konfliktes nicht immer des Konfliktes bewusst sind.

Latente Konflikte	Manifeste Konflikte
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Der Konflikt ist schwelend.</li> <li>■ Die Beteiligten sind sich eines Konfliktes (noch) nicht bewusst, ein Ausbruch des Konfliktes ist aber sehr wahrscheinlich.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Der Konflikt ist ausgebrochen, offenkundig und klar erkennbar.</li> <li>■ Die Beteiligten sind sich des Konfliktes bewusst.</li> </ul>

**Situation**

Seit Tagen dröhnt laute Musik durch die Nachbarschaft – zum Ärger vieler. Doch bisher hat sich keiner der Nachbarn beschwert. Doch nun reicht es. Wutentbrannt klingelt der 65-jährige Rentner beim Nachbarn gegenüber: „So kann es nicht weitergehen. Ständig diese laute Musik, das Dröhnen der Bässe. Und das um diese Uhrzeit ...“

Konfliktsituationen wie oben sind der Kinder in der Mittagspause auf der Grenze gepflanzte Bäume. Solche Konflikte werden nicht verdeckt oder offen dem anderen. Die Nachbarn z. B. offen am Gespräch für Beteiligte und Dritte wahr.

**GUT ZU WISSEN**

**Die Erscheinungsformen von Konflikten**

Konflikte können als latente Konflikte erscheinen, wobei die beteiligten Parteien nicht direkt an dem Konflikt interessiert sind. Eine zunächst latente Konfliktsituation kann sich später in einen manifesten Konflikt entwickeln.

Konflikte können als heiße Konflikte in der Verhaltenstendenz eine aggressive Form darstellen.

Eine weitere Unterscheidung zwischen den beiden Konfliktparteien, aus dem sich Konflikte ergeben: heiße und kalte Konflikte. Heiße Konflikte sind dramatische Formen an, während kalte Konflikte in einer anderen Form, der Dissonanz, ablaufen.

**Kalte Konflikte**

- Die Konfliktparteien sind desillusioniert und frustriert.
- Direkte Begegnungen zwischen den beteiligten Parteien finden nicht mehr nötig statt.
- Die direkte Kommunikation zwischen den beteiligten Parteien ist eingefroren.
- Die Beteiligten gehen aufeinander zu, ohne dass dies zu einem Mindestmaß beginnender Konflikt führt.

**Aufgabe**

- 1 Beschreiben Sie Beispiele für heiße und kalte Konflikte in Ihrer persönlichen und betrieblichen Erfahrung. Formulieren Sie die Form entsprechend Ihrer Erfahrung.

einbare Ziele, Auffassungen, stoßen. Konflikte sind grund- struktive Konfliktbewältigung eiterentwicklung bieten.

- die Sie mit dem Begriff „Konfliktsituationen“ assoziiert und ob Sie diese mit den Begriffen „Konflikt“ oder „Konfliktlösung“ verbinden.
- ob Sie Konfliktsituationen im Alltag eher positiv oder eher negativ wahrnehmen.

und wenn sie die gleiche Ursache  
sie treten folglich in den unter-

on außen klar erkennbar. Man kann es Konfliktes nicht immer deshalb

10

st ausgebrochen, offenkundig  
nbar.  
n sind sich des Konfliktes

ger vieler. Doch bisher hat sich  
Klingelt der 65-jährige Rentner  
diese laute Musik, das Dröhnen

## Mit Konflikten angemessen umgehen

Konfliktsituationen wie oben finden sich in nahezu jeder Nachbarschaft. Sei es der Lärm spielender Kinder in der Mittagspause, ein zu hoch gebauter Zaun oder zu nahe an der Grundstücksgrenze gepflanzte Bäume. Solange sich ein Nachbar an einem solchen Ärgernis zwar stört, jedoch nicht versteckt oder offen den Nachbarn konfrontiert, liegt ein latenter Konflikt vor. Streiten sich die Nachbarn z. B. offen am Gartenzaun über solche Vorkommnisse, ist der Konflikt manifest, also für Beteiligte und Dritte wahrnehmbar geworden.

GUT ZU WISSEN

## Die Erscheinungsform als Unterscheidungsmerkmal

Konflikte können als latente (schwelende) oder manifeste (ausgebrochene) Konflikte erscheinen, wobei die beiden Erscheinungsformen dynamisch ineinander übergehen können. Eine zunächst latente Konfliktsituation kann sich zu einem manifesten Konflikt entwickeln.

Konflikte können als heiße oder kalte Konflikte in Erscheinung treten. Der Unterschied liegt in der Verhaltenstendenz der Konfliktparteien.

Eine weitere Unterscheidung nach der Erscheinungsform von Konflikten ist der Verhaltensstil der Konfliktparteien, aus dem sich zwei markant unterschiedliche Formen des Konflikttausranges ergeben: heiße und kalte Konflikte. Denn nicht immer sind Konflikte spektakulär und nehmen dramatische Formen an, wie dies etwa bei heißen Konflikten der Fall ist. Konflikte können auch in einer anderen Form, der des kalten Konfliktes, auftreten.

Kalte Konflikte	Heiße Konflikte*
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Konfliktparteien sind tief enttäuscht, desillusioniert und frustriert.</li> <li>■ Direkte Begegnungen zwischen den beteiligten Parteien finden nur wenn unbedingt nötig statt.</li> <li>■ Die direkte Kommunikation zwischen den Parteien ist eingefroren oder auf ein formelles Mindestmaß begrenzt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Parteien eines Konfliktes zeichnen sich durch eine heftige Begeisterungshaltung aus.</li> <li>■ Die Parteien wollen in der direkten Kommunikation den anderen vom eigenen Standpunkt überzeugen oder ihn zur eigenen Lösung drängen.</li> <li>■ Die Parteien ringen miteinander, bekämpfen und befehden sich: Angriff und Verteidigung sind klar erkennbar.</li> </ul>

## Aufgabe

- 1 Beschreiben Sie Beispiele für die verschiedenen Erscheinungsformen von Konflikten aus Ihrem persönlichen und betrieblichen Alltag. Benennen Sie die Häufigkeit der jeweiligen Erscheinungsform entsprechend Ihrer persönlichen Einschätzung.

**Situation**

Mit ihrem neuen Chef hat die Auszubildende Sabine Hermann so ihre Probleme. Seine Wutanfälle sind nicht nur bei ihr gefürchtet. Ständig steht er unter Hochdruck und beim kleinsten Fehler seiner Angestellten explodiert er lautstark. So versucht Sabine ihrem Chef möglichst aus dem Weg zu gehen. Nur keine Fehler machen, nur nicht beim Chef unangenehm auffallen, ist Sabines Devise. Als Sabine dennoch Opfer eines solchen Wutanfalls ihres Chefs wird, platzt ihr der Kragen und der Konflikt zwischen den beiden eskaliert. Selbst im Büro nebenan kann man die beiden lautstark streiten hören.

**Aufgabe**

- Analysieren Sie die geschilderte Situation auf die Erscheinungsformen von Konflikten hin und benennen Sie die vorliegenden Konflikterscheinungsformen.

**5.1.3 Konfliktwahrnehmung**

Ein weiteres mögliches Unterscheidungsmerkmal von Konflikten ist die soziale Ebene, auf der sich Konflikte abspielen und wahrgenommen werden können. Maßgeblich für diese Unterscheidung sind die an einem Konflikt beteiligten Personen. Demnach kann man bei der Wahrnehmung von Konflikten zwischen intrapersonalen und interpersonalen Konflikten unterscheiden.

**Die soziale Ebene von Konflikten****GUT ZU WISSEN**

Intrapersonale Konflikte	Interpersonale Konflikte
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ spielen sich in einer Person ab</li> <li>■ liegen vor, wenn eine Person mit sich selbst kämpft, weil sie eine Entscheidung treffen muss oder nicht weiß, was gerade wirklich wichtig ist</li> <li>■ sind nicht unbedingt von außen wahrnehmbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ liegen vor, wenn zwei oder mehrere Personen nicht miteinander klar kommen</li> <li>■ sind von außen wahrnehmbar</li> </ul>

Bei Konflikten auf der sozialen Ebene sind die an einem Konflikt beteiligten Personen nicht immer auch die allein betroffenen Personen. So sind beispielsweise die Kinder bei einem Konflikt, den ihre Eltern miteinander austragen, durchaus betroffen – allerdings sind nur ihre Eltern am Konflikt beteiligt.

**Intrapersonale Konflikt**

Steht eine Person vor einer Entscheidung, die sie nicht erledigen will, so spricht man von einem innerhalb einer Person abspielenden intrapersonalen Konflikten.

In der psychologischen Einteilung Person widersprüchlich einwirken. Hauptannahme der „Feldtheorie“ zogen fühlen und von anderen bedeckenden (positive Valenz-Anzahl) kommen Menschen in einen Zustand dieser Annahmen unterschieden.

**Die verschiedenen Arten von Konflikten**

- **Annäherungskonflikt** Eine Person muss sich zwischen zwei Optionen entscheiden.

**Situation Appetanzkonflikt**

Ein firmenintern als Nachfolger benötigte Mitarbeiter bekommt vom Konkurrenzunternehmen eine bessere Anstellung angeboten.

- **Vermeidungskonflikt** Eine Person muss sich zwischen zwei negativen Optionen entscheiden.

**Situation Aversionskonflikt**

Eine Büroangestellte verzweifelt, weil sie ihr Büro aufzuräumen, da sie keinen Platz für Schriftstücke zu suchen.

- **Annäherungsvermeidungskonflikt** Eine Person steht vor einer schwierigen Entscheidung.

**Situation Appetanz-Aversionskonflikt**

Eine Mitarbeiterin bekommt eine neue Arbeitsaufgabe, die bedeutet einerseits einen Sprung in ihrer Karriere, andererseits einen Umzug in eine andere Stadt.

ihre Probleme. Seine Wutanfälle und beim kleinsten Fehler seiner Chef möglichst aus dem Weg zu auffallen, ist Sabines Devise. Als platzt ihr der Kragen und der Konflikt zwischen den beiden lautstark streiten

gsformen von Konflikten hin und

ist die soziale Ebene, auf der maßgeblich für diese Unterschiede kann man bei der Wahrnehmung von Konflikten unterscheiden.

Konflikte

ann zwei oder mehrere miteinander klar- en wahrnehmbar

teiligten Personen nicht immer inner bei einem Konflikt, den und nur ihre Eltern am Konflikt

### Intrapersonale Konflikte

Steht eine Person vor einer Entscheidung und muss zwischen verschiedenen Alternativen wählen, so spricht man von einem intrapersonalen Konflikt. Diese intrapersonalen Konflikte, die sich innerhalb einer Person abspielen, kann man weiter unterteilen. Eine mögliche Unterteilung von intrapersonalen Konflikten nimmt der Sozialpsychologe Kurt Lewin vor.

In der psychologischen Einteilung seiner „Feldtheorie“ analysiert Lewin die Kräfte, die auf eine Person widersprüchlich einwirken, um ihr Verhalten erklären und vorhersagen zu können. Die Hauptannahme der „Feldtheorie“ besagt dabei, dass Menschen sich zu manchen Dingen hingezogen fühlen und von anderen abgestoßen werden. Durch dieses Aufeinandertreffen von anziehenden (positive Valenz-Anziehung) und abstoßenden (negative Valenz-Abstoßung) Kräften kommen Menschen in einen Zwiespalt, der eine schnelle Entscheidung verhindert. Auf der Basis dieser Annahmen unterscheidet Lewin drei mögliche innere Konflikte.

#### Die verschiedenen Arten intrapersoneller Konflikte nach Lewin

##### ■ Annäherungskonflikt („Appetanzkonflikt“)

Eine Person muss sich zwischen zwei Zielen, die sie für gleich erstrebenswert hält, entscheiden.

##### Situation Appetanzkonflikt

Ein firmenintern als Nachfolger des Abteilungsleiters gehandelter aufstrebender Arbeitnehmer bekommt vom Konkurrenzunternehmen ein gutdotiertes Jobangebot.

##### ■ Vermeidungskonflikt („Aversionskonflikt“)

Eine Person muss sich zwischen zwei negativen Dingen entscheiden.

##### Situation Aversionskonflikt

Eine Büroangestellte verzweifelt ob ihres unaufgeräumten Schreibtisches – verzichtet jedoch darauf, ihn aufzuräumen, da sie keine Überstunden machen und pünktlich nach Hause zu ihrer Familie möchte. Das Chaos auf ihrem Schreibtisch kostet sie jedoch am nächsten Tag viel Zeit, um Akten und Schriftstücke zu suchen.

##### ■ Annäherungsvermeidungskonflikt („Appetanz-Aversionskonflikt“)

Eine Person steht vor einer Entscheidung, die sowohl Gutes als auch Schlechtes mit sich bringt.

##### Situation Appetanz-Aversionskonflikt

Eine Mitarbeiterin bekommt eine höherdotierte Position in einer anderen Stadt angeboten. Die bedeutet einerseits einen Sprung auf der Karriereleiter, andererseits aber auch den damit verbundenen Umzug in eine andere Stadt.

### Interpersonale Konflikte

Als interpersonal bezeichnet man alle Konflikte, in die zwei oder mehrere Personen oder auch Gruppen involviert sind. Diese interpersonalen Konflikte lassen sich in weitere drei Kategorien unterteilen.

- **Konflikte zwischen Einzelpersonen:** Sie ergeben sich zumeist durch personelle Faktoren wie die Persönlichkeitsstruktur von Menschen.

#### Situation Konflikt zwischen Einzelpersonen

Die neu eingestellte Mitarbeiterin kann ihren altgedienten Kollegen einfach nicht „riechen“. Sie geraten regelmäßig bezüglich ihrer verschiedenen Arbeitsauffassungen aneinander.

- **Konflikte zwischen einer Einzelperson und einer Gruppe:** Sie ergeben sich durch personelle und strukturelle Faktoren.

#### Situation Konflikt Einzelperson und Gruppe

Zusätzlich zum Aufgabenbereich in seiner Abteilung arbeitet ein verdienter Mitarbeiter auch in einem Projektteam mit. Sein hoher Drang zur Selbstdarstellung und sein immenses Redebedarf in Teamsitzungen geht allen anderen Teammitgliedern gewaltig auf die Nerven. Immer häufiger geraten die Teammitglieder in heftige und unschöne Konfliktsituationen.

- **Konflikte in und zwischen Gruppen:** Sie ergeben sich häufig aus veränderten strukturellen Bedingungen.

#### Situation Konflikt in und zwischen Gruppen

Seit der firmeninternen Umstrukturierung geraten immer wieder die „Kaufleute“ und die „Techniker“ des Unternehmens aufgrund ihrer doch unterschiedlichen Denkstile aneinander. Die Techniker fühlen sich von den Kaufleuten bevormundet im Arbeitsprozess, die Kaufleute reden von ineffizientem Arbeiten der Techniker.

### GUT ZU WISSEN

#### Die soziale Ebene von Konflikten als ein Untersuchungsmerkmal

Konflikte können nach ihrer sozialen Ebene unterschieden werden:

- Intrapersonale Konflikte können als Appetanzkonflikt, Aversionskonflikt und als Appetanz-Aversionskonflikt auftauchen.
- Interpersonale Konflikte können als Konflikte zwischen Einzelpersonen, zwischen Einzelpersonen und Gruppen und in und zwischen Gruppen auftreten.

Nicht immer sind alle von einem Konflikt Betroffenen auch die an diesem Konflikt Beteiligten.

### Aufgaben

- 1 Beschreiben Sie Beispiele für Konflikte. Analysieren Sie in einem zweiten Schritt die Konfliktsituationen.
- 2 Ordnen Sie die folgenden Konfliktsituationen in die drei Kategorien ein.

### Situation

- I Ein Unternehmen wird umstrukturiert. Der Chef und seine Mitarbeiter stehen an. Notwendig ist eine neue Struktur. Wegen der Veränderungen und der Misstrauen in den betroffenen Bereichen entstehen Konflikte.
- II Aufgrund der bevorstehenden Versetzungen und der damit verbundenen Veränderungen geraten die Geschäftsführer in Konflikte.
- III Zwei Mitarbeiter einer Abteilung geraten in Konflikte, weil sie sich als besonders qualifiziert für die neue Position ansiehten, z. B. in Sachen Führung.

### 5.1.4 Konfliktarten

Jeder Konflikt ist anders – das gilt für die Konfliktarten. Es gibt verschiedene Arten von Konflikten, die sich auf unterschiedliche Werte oder Zielen beziehen. Auch zwischen Gruppen kann es Konflikte geben. Um einen Konflikt zu verstehen, ist es wichtig, die Art des Konflikts zu erkennen. Konfliktarten treten häufig auf.

Konfliktart	Konflikttyp
Beurteilungs-/Wahrnehmungskonflikte	Es geht um Werte und Ziele.
Zielkonflikte	Es geht um Ziele.
Rollenkonflikte	Personen anstreben Gefühle.
Verteilungskonflikte	Personen (z. B. hat)
Beziehungskonflikte	Sie sind in einer Einheit.

## Mit Konflikten angemessen umgehen

### Aufgaben

- Beschreiben Sie Beispiele für intrapersonale und interpersonale Konflikte aus Ihrem Alltag. Analysieren Sie in einem zweiten Schritt die soziale Ebene der gefundenen Konflikte.
- Ordnen Sie die folgenden interpersonalen Konflikte den verschiedenen Kategorien zu:

### Situation

- Ein Unternehmen wird umstrukturiert und zwei bisher unabhängige Abteilungen werden zusammengelegt. Auch die Versetzungen einzelner Mitarbeiter in andere Zweigstellen des Unternehmens stehen an. Notwendigerweise werden auch Aufgaben neu verteilt. Es kommt zu Unruhe und Missmut in den betroffenen Abteilungen. *in und zw. Gruppe*
- Aufgrund der bevorstehenden Umstrukturierungen des Unternehmens und der daraus resultierenden Versetzungen und Entlassungen einzelner Mitarbeiter führt der Betriebsrat mit dem Geschäftsführer hitzige Verhandlungen. *zw. Gruppe u. Gruppe*
- Zwei Mitarbeiter einer Abteilung bewerben sich um eine neu zu besetzende Stelle, für die beide sich als besonders qualifiziert halten. Jedoch haben beide grundsätzlich verschiedene Auffassungen, z. B. in Sachen Pünktlichkeit und Arbeitsmoral. *zw. Doppelgruppen*

### 5.1.4 Konfliktarten

Jeder Konflikt ist anders – doch meist liegt eine Unvereinbarkeit von Bedürfnissen, Motiven, Werten oder Zielen vor. Auch Statusfragen, Machtansprüche oder Verteilungsverhältnisse verursachen häufig Konflikte. Um Konflikte besser erkennen zu können, werden unter dem Gesichtspunkt der Gemeinsamkeit zahlreiche verschiedene Konfliktarten klassifiziert. Folgende fünf Konfliktarten treten gehäuft auf und lassen sich wie folgt unterscheiden.

Konfliktart	Konfliktbeschreibung
Beurteilungs-/Wahrnehmungskonflikte	Es besteht Einigkeit über ein Ziel, aber nicht über den Weg, wie dieses Ziel zu erreichen ist.
Zielkonflikte	Es werden zwei Ziele verfolgt, die schlecht oder gar nicht vereinbar sind.
Rollenkonflikte	Personen sind sich über ihre Rollen nicht im Klaren und können so die an sie gestellten Erwartungen nicht erfüllen oder sie haben das Gefühl, diesen nicht gerecht zu werden.
Verteilungskonflikte	Personen bekommen nicht die Mittel oder haben nicht die Ressourcen (z. B. Gehalt, Fortbildung etc.), auf die sie glauben einen Anspruch zu haben.
Beziehungskonflikte	Sie entstehen durch divergierende Wertvorstellungen, Bedürfnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen.

Ein Konflikt besteht zumeist aus mehreren zusammenhängenden Aspekten und lässt sich nur in den wenigsten Konfliktsituationen auf nur eine einzige Konfliktart reduzieren. Zumeist überlappen sich verschiedene Konfliktarten und kumulieren zu einem Konflikt.

### GUT ZU WISSEN

#### Konfliktarten

Konflikte lassen sich in verschiedene Konfliktarten klassifizieren. Die wesentlichen Konfliktarten sind:

- Beurteilungs-/Wahrnehmungskonflikte
- Zielkonflikte
- Rollenkonflikte
- Verteilungskonflikte
- Beziehungskonflikte

Darüber hinaus lassen sich zahlreiche weitere Konfliktarten wie etwa Wertekonflikte, Informationskonflikte, Generationenkonflikte etc. klassifizieren.

Eine häufig auftretende und durchaus relevante Konfliktart stellt der Generationenkonflikt in der Arbeitswelt dar. Als problematisch stellen sich beim Aufeinandertreffen der verschiedenen Generationen im beruflichen Alltag gerade die divergierenden Bedürfnisse der Arbeitnehmer und die altersbedingt unterschiedliche Auffassung von Arbeitsmoral heraus. Auch sprechen die verschiedenen Generationen eine unterschiedliche Sprache, so dass es zwischen der Generation der Babyboomer, der Generation X und der Generation Y schon mal krachen kann.

#### Expertin gibt Tipps für den Job-Alltag: Alter Hase trifft schlauen Fuchs

In vielen Firmen arbeiten zurzeit vier Generationen zusammen. Alte Hasen müssen sich mit schlauen Füchsen arrangieren. Das birgt Konfliktstoff.

Um welche Art von Konflikten kann es sich dabei handeln? Diese vier Generationen sind unter sehr verschiedenen Rahmenbedingungen aufgewachsen und wurden von entsprechend unterschiedlichen Werten und Erwartungen geprägt. Besonders stark fällt der Unterschied zwischen der Wirtschaftswunder-Generation, den „alten Hasen“, und der jungen Generation Y, den „schlauen Füchsen“ – auch als so genannte „high potentials“ in Unternehmen begehrt – auf. Aber auch die Generation der leistungsorientierten „Babyboomer“ mit dem Überstunden-Gen, welche derzeit in Unternehmen dominiert und diese auch im Wesentlichen trägt, hat häufig Akzeptanz-Probleme mit der legeren Gelassenheit, mit der die jüngeren Generationen ihre Arbeitseinstellung vertreten.

Wie sollte ein Unternehmen damit umgehen? Diese Konflikte sind nur beherrschbar, wenn der Geschäftsleitung und den Führungskräften bewusst ist, was diese sehr unterschiedlichen

Generationen prägte, welche und in welcher Form sie m [...] ]

Was bedeutet das konkret, ligen Stärken und Schwächen und Wertvorstellungen bei und anderer Generationen versucht.

M2 Quelle: Petra Hoffmann: Expertin

#### Aufgaben

- 1 Beschreiben Sie zu jeder ihrer vier Generationen ein Beispiel aus Ihrer eigenen Erfahrung.
- 2 Diskutieren Sie in Partnergruppen über die Konfliktart.
- 3 Lesen Sie den Text M2 oben und erarbeiten Sie anhand des Textes Unterschiedlichkeiten zwischen diesen Generationen.
- b Entwickeln Sie darüber hinaus eine Lösung, wie man ein gutes Miteinander unter diesen Generationen erreichen kann.

#### 5.1.5 Konfliktverläufe

Der österreichische Konfliktforscher Peter G. Neudecker hat ein neunstufiges Modell, um Konflikte darzustellen. Es unterscheidet zwischen einer Deeskalations- oder Lösungsstufe und einer Escalations- oder Verstärkungsstufe. Es ist davon auszugehen, dass Konflikte in einer oder mehreren Stufen ablaufen. So ist es durchaus möglich, dass ein Konflikt in einer Stufe beginnt und in einer anderen endet. Auch kann ein Konflikt in einer Stufe wieder zurückfallen. Es kann jedoch auch vorkommen, dass ein Konflikt in einer Stufe endet und in einer anderen wieder beginnt. Auch das Überspringen einzelner Stufen ist möglich.

Im Rahmen seines Konfliktmodells unterscheidet Peter G. Neudecker zwischen einer Deeskalations- oder Lösungsstufe und einer Escalations- oder Verstärkungsstufe. Es ist davon auszugehen, dass Konflikte in einer oder mehreren Stufen ablaufen. So ist es durchaus möglich, dass ein Konflikt in einer Stufe beginnt und in einer anderen endet. Auch kann ein Konflikt in einer Stufe wieder zurückfallen. Es kann jedoch auch vorkommen, dass ein Konflikt in einer Stufe endet und in einer anderen wieder beginnt. Auch das Überspringen einzelner Stufen ist möglich.

en Aspekten und lässt sich nur in  
start reduzieren. Zumeist überla-  
Konflikt.

en. Die wesentlichen Konflikt-

e etwa Wertekonflikte, Infor-

der Generationenkonflikt in der  
neffen der verschiedenen Gene-  
ssen der Arbeitnehmer und die  
s. Auch sprechen die verschie-  
chen der Generation der Baby-  
m kann.

auen Fuchs

alte Hasen müssen sich mit

se vier Generationen sind  
und wurden von entspre-  
nders stark fällt der Unter-  
„Hasen“, und der jungen  
high potentials“ in Unter-  
tientierten „Babyboomer“  
iniert und diese auch im  
ten Gelassenheit, mit der

nur beherrschbar, wenn  
se sehr unterschiedlichen

15 Generationen prägte, welche Einstellung zur Arbeit sie jeweils mitbringen, was sie erwarten und in welcher Form sie motiviert werden können.

[...]

Was bedeutet das konkret, was muss man als Chef tun? Indem eine Führungskraft die jeweiligen Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter herausfindet, die verschiedenen Prägungen und Wertvorstellungen beachtet und gleichzeitig eine unterschiedliche Arbeitseinstellung und anderes Generationen-Verhalten akzeptiert und nicht ständig dagegen anzukämpfen versucht.

M2 Quelle: Petra Hoffmann: Expertin gibt Tipps für den Job-Alltag: Alter Hase trifft schlauen Fuchs. In: www.swp.de

### Aufgaben

- 1 Beschreiben Sie zu jeder in der Tabelle auf Seite 163 aufgeführten wesentlichen Konfliktart ein Beispiel aus Ihrer eigenen Erfahrungswelt.
- 2 Diskutieren Sie in Partnerarbeit über Ihre Beispiele und die Zuordnung zu der jeweiligen Konfliktart.
- 3 Lesen Sie den Text M2 oben und lösen Sie folgende Aufgabe:
  - a Erarbeiten Sie anhand des Textes verschiedene Möglichkeiten, mit der generationsbedingten Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz umzugehen, und erklären Sie dabei, wie diese Unterschiedlichkeit positiv genutzt werden kann.
  - b Entwickeln Sie darüber hinaus weitere konkrete Maßnahmen, die ein Vorgesetzter für ein gutes Miteinander unter den Mitarbeitern unterschiedlicher Generationen ergreifen sollte.

### 5.1.5 Konfliktverläufe: Das Eskalationsmodell

Der österreichische Konfliktforscher Friedrich Glasl entwickelte mit der Konfliktescalation ein neunstufiges Modell, um Konflikte zu analysieren und in einem zweiten Schritt daraus angemessene Deeskalations- oder Lösungsstrategien zu ergreifen. Ausgangspunkt des Modells ist der beobachtbare Ablauf von unterschiedlichen Konflikten in Stufen.

Es ist davon auszugehen, dass die Konfliktbeteiligten nicht immer auf derselben Eskalationsstufe agieren. So ist es durchaus denkbar, dass sich einer der Konfliktbeteiligten auf einer höheren Konfliktstufe befindet. Auch handelt es sich bei der Abfolge der einzelnen Stufen um einen idealtypischen Verlauf, der nicht notwendigerweise immer so abläuft bzw. eingehalten werden muss. Auch das Überspringen einzelner Stufen hin zu einer höheren Eskalationsebene ist durchaus denkbar in Konflikten.

Im Rahmen seines Eskalationsmodells setzt sich Friedrich Glasl hauptsächlich mit Konflikten in Organisationen auseinander. Dennoch kann das Eskalationsmodell auch auf alle anderen Konflikte angewendet werden, um diese zu analysieren und angemessene Lösungsstrategien zu ergreifen. Ist jedoch ein Konflikt nach diesem Eskalationsmodell zu weit fortgeschritten, hilft nur noch ein Eingreifen von außen. Die Konfliktbeteiligten sind zu einer Konfliktlösung nicht mehr imstande.