WOLFGANG KIRK

Konflikte in Organisationen

WOLFGANG KIRK

Konflikte in Organisationen

Konflikte in Organisationen
Einleitung
1.1 Begriffliche Einordnung
1.2 Konfliktdefinierende Bedingungen
1.3 Sozialer/interindividueller Konflikt
1.4 Verteilungskonflikt
1.5 Abgrenzung zu Konkurrenz/Wettbewerb
1.6 Abgrenzung zur Verhandlungen
1.7 Konfliktfeld Organisationsentwicklung
2 Konflikttheorien und Konfliktarten
2.1 Theoretische Ansätze
2.1.1 Soziologische Konflikttheorien
2.1.2 Konfliktsoziologie
2.1.3 Die soziologische Konflikttheorie nach Simme
2.1.4 Juristische Konflikttheorie
2.1.4.1 Interessenjurisprudenz
2.1.4.2 Rechtssoziologie
2.2 Organisationale Konfliktbereiche
2.3 Konfliktkarten in Organisationen
2.3.1 Konflikte zwischen verschiedenen Beteiligten
2.3.1.1 Konflikte mit dem Vorgesetzten
2.3.1.2 Konflikte auf lateraler Ebene
2.3.1.3 Konflikte in und zwischen Gruppen
2.3.1.4 Missverständnisse
2.3.1.5 Zielkonflikte
2.3.1.6 Verteilkonflikte
2.3.1.7 Kompetenzkonflikte
2.3.1.8 Beurteilungskonflikte
2.3.1.9 Durchsetzungskonflikte
2.3.1.10 Beziehungskonflikte
2.3.1.11 Strukturelle Konflikte
3 Der Konflikt als Prozess
3.1 Prozessmodell sozialer Konflikte nach Messmer
3.2 Eskalationsprozess in Konflikten
3.2.1 Eskalationsstufen nach Spillmann
3.2.2 Eskalationsstufen nach Glasl
4 Instrumente zur Konfliktlösung
4.1 Konfliktkonstellationen
4.2 Ethisce Entscheidungsfindung
4.2.1 Handlungsmatrix zur Konfliktlösung nach Becker
4.3 Die Konfliktmoderation
4.4 Das Konfliktgespräch 12
4.4.1 Bedingungen für erfolgreiche Konfliktgespräche
4.4.2 Kooperatives Konfliktgespräch nach Berkel
4.5 Die K-A-U-B-Formel
4.6 Mediation
4.6.1 Mediationskompetenz
4.6.2 Grundannahmen des Mediationskonzeptes
4.6.3 Die gerichtliche Mediation
4.6.4 Rechtliche Regelung der Mediation in Deutschland
4.6.4.1 Regelungsumfang
4.6.4.2 Außergerichtliche und richterliche Mediation
4.6.4.3 Ausdehnung der Mediation auf unterschiedliche Rechtsgebiete
4.6.4.4 Zertifizierung der Mediatoren
4.7 Verwaltungsmediation
5 Konfliktbearbeitung
5.1 Die Konfliktanalyse / Vorbemerkungen
5.2 Analysemodell nach Schwarz
Impressum
A.1 Zum Sinn von Konflikten in Organisationen
A.2 Soziologische Klassiker/ Das soziologische Dorf/Konflikttheorie
A.3 Juristische Methodenlehre
A.4 Interessenjurisprudenz nach Heck
A.5 Reiss-Profile
A.6 Checkliste zur Konfliktdiagnose
A.7 Moderation
A.8 Konfliktgespräch
A.9 Mediation
Literatur

Fußnoten

Einleitung

Im Arbeitsalltag kann es aus verschiedenen Gründen zu Problemen und Konflikten kommen. Gelingt es einen Konflikt konstruktiv zu lösen, kann ein „Gewitter“ durchaus positive Konsequenzen haben. Er fördert Innovation, löst Veränderung 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, Innovation und Veränderung werden behindert.
Die nachfolgenden Abschnitte geben einen Einblick über die Grundlagen von Konflikten und deren Konsequenzen. Die Texte beschäftigen sich damit,

- wie Konflikte beschrieben werden und welche Chancen in Konflikten liegen,
- wie Konflikte entstehen, wie deren Ablauf ist und welche Möglichkeiten der Konfliktregelung bestehen und
- welche Konsequenzen ungelöste Konflikte nach sich ziehen können.1 Grundlagen

1.1 Begriffliche Einordnung

Das Wort „Konflikt“ stammt von dem lateinischen Substantiv „conflictus“ und bedeutet Aneinanderschlagen, Zusammenstoßen, im weiteren Sinne daher auch Kampf, Streit.
Definition 1.1 *Konflikt*

Konflikt ist die Folge von wahrgenommenen Differenzen, die gegenseitig im Widerspruch stehen und eine Lösung erfordern.

Im Alltag wird der Begriff „Konflikt“ fast immer im Zusammenhang mit einer negativen Bedeutung verwendet. Zumeist bringt man „Konflikt“ mit heftigen, oft auch gewaltsamen Auseinandersetzungen in Verbindung (z. B. „bewaffneter Konflikt zweier Staaten“). Selbst im Wörterbuch wird „Konflikt“ mit „Streit(fall)“ oder „Zwiespalt“ definiert, wobei letzterer Begriff dem Konfliktbegriff schon am Ehesten entsprechen würde.
Konflikte brechen nicht plötzlich aus. Bereits im Vorfeld treten bestimmte Vorboten als deutliche Signale auf:
⇒ Schlechte Teamstimmung
⇒ Offensiver Kommunikationsstil
⇒ Verhärtete Diskussion
⇒ Killerphrasen, Schlagworte unter der Gürtellinie
⇒ Keine Kompromissbereitschaft
⇒ Weigerung, Aufgaben zu übernehmen – Verweis auf andere
⇒ Abwesenheit
⇒ Unaufmerksamkeit, Passivität, Vermeidung von Augenkontakt
⇒ Flucht in andere Arbeiten ausserhalb des Projektes
⇒ Heimliche Blockaden; Aussagen und Handeln klaffen auseinander
⇒ Unpünktlichkeit
⇒ Unzuverlässigkeit

1.2 Konfliktdefinierende Bedingungen

Mack und Snyder fassen den Konfliktbegriff zusammen: „Konflikt erfordert mindestens zwei Parteien oder zwei analytisch unterschiedliche Einheiten oder Personen (d.h, Akteur, Organismus, Gruppe, Person, Kollektivität, etc.). [1]
❒ er entsteht aus dem Mangel an Positionen (position scarcity) oder dem Mangel an Ressourcen (resource scarcity); Nr. 2. Mack/Snyder, 212–248 (218),
❒ er zielt darauf ab, die andere Partei zu zerstören oder zu schädigen (Nr. 3. Mack/Snyder, 212–248 (218))
❒ er erfordert eine Interaktion zwischen den Parteien (Nr. 4. Mack/Snyder, 212–248 (218)) und
❒ er schließt den Versuch ein, Kontrolle über knappe Ressourcen oder knappe Positionen zu gewinnen (Nr. 5. Mack/Snyder, 212–248 (218 f.)), wobei mit Kontrolle
gemeint ist:

- Kontrolle über Entscheidungen (control over decision)
- Kontrolle über das Verhalten (control over behaviors)

In der Literatur werden unterschiedliche Ursachen und Bedingungen für soziale (insbesondere betriebliche) Konflikte umschrieben:

1. Wesen des Menschen, der Gesellschaft
2. Ursachen: Hass, Neid, Not, Begier

   Vertreter: Simmel (Der Streit, 186–255 [247-336])

3. mögliche Konfliktquellen:
    - objektive Gegebenheiten, Vorbedingungen (Ressourcen, Strukturen; unter schiedliche Strategien)
    - subjektive Wahrnehmungen (Missverständnisse), Emotionen (Spannungen, Personalisierungen)

    konflikthemmende und -fördernde Bedingungen:
    - Umwelteinflüsse
    - Spannungen innerhalb und ausserhalb der Organisation
    - Unterdrückungs- und Ablenkungsmechanismen
    - strategische Erwägungen
    - Verfügbarkeit von Konflikthandhabungsformen

    Vertreter: Pondy (Organisationaler Konflikt: Konzeptionen und Modelle, 253–252 [235])
4. sieben Variablen, die auf den Konfliktverlauf einwirken:
    - Eigenschaften der Konfliktparteien
    - frühere Beziehung der Parteien zueinander
    - das Kernproblem, das den Konflikt ausgelöst hat
    - das soziale Milieu, in dem sich der Konflikt abspielt
    - die am Konflikt interessierten Zuschauer
    - Strategien und Taktiken, die von den Konfliktparteien benutzt werden
    - Folgen des Konflikts für jeden Teilnehmer und die anderen interessierten Parteien

    Vertreter: Deutsch (Konfliktregelung. Konstruktive und destruktive Prozesse)
5. strukturelle Bedingungen bzw. Konfliktbereiche:
    - Kommunikationsstruktur (mangelhafte Information)
    - Aufgaben- bzw. Rollenstruktur (Überforderung)
    - technische Struktur (Standardisierung von Abläufen)
    - Einfluss- bzw. Herrschaftsstruktur (Normen und Verhaltenserwartungen)

    Vertreter: Oechsler (Konflikt und Konfliktmanagement: Grundzüge eines allgemei nen konflikttheoretischen Ansatzes)
6. Hauptelemente, die Konfliktstruktur und -prozess bestimmen:

    a) Strukturelemente:
    - Verhaltensprädispositionen
    - sozialer Druck
    - Leistungs-/Anreizsysteme
    - Rollen und Prozeduren

    b) Prozesselemente
    - Frustrationen
    - Definition der Situation (Konzeptualisierung)
    - Verhaltensweisen bzw. Strategien
    - Reaktionen auf Verhaltensweisen der andern Partei

    Vertreter: Thomas (Conflict and Conflict Management) [1]

    Kilmann/Thomas (Four Perspectives on Conflict Management: An Attributional Framework for Organizing Descriptive and Normative Theory. 59–68 [60-66])
7. in betrieblichen Organisationen (Voraussetzungen):
    - die Notwendigkeit koordinierten Handelns
    - relative Selbständigkeit der Interagierenden

    Vertreter: Rüttinger (Konflikt und Konfliktlösen)

Je nach Ansatz ergeben sich folgende Definitionen:

1.3 Sozialer/interindividueller Konflikt

Als Begündung für das Auftreten sozialer Konflikte werden angeführt: [2]

1. In jedem sozialen System gibt es Spannungen, die anhaltende soziale Konflikte erzeugen.
2. Soziale Ordnung besteht aus jenen Mechanismen oder Institutionen die durch anhaltende soziale Spannungen produzierte Konflikte kontrollieren und regulieren. Solche Konflikte und die damit verbundenen Veränderungen und Regelungen sind konkurrierende Merkmale einer sozialen Organisation oder einer Gesellschaft.
3. Ein häufiger Typ oder die wesentliche Art von Spannungen entsteht mit der Ausübung von Autorität. Das heißt, soziale Organisationen können anhand ihrer Struk turen von Zwang und Einschränkung betrachtet werden. Da soziale Organisationen Strukturen von Zwang und Nötigung beinhalten, erzeugen sie Interessenkonflikte und werden so auch der Geburtsort von Gruppenkonflikten.
4. Institutionelle Arrangements innerhalb einer bestimmten Organisation stehen im Zusammenhang und sind betroffen durch entsprechende institutionelle Anordnungen der umgebenden Gesellschaft.
5. Änderungen in der umgebenden Gesellschaft die auf eine vorhandene Organisation treffen, können entweder Konflikte reduzieren oder Konflikte produzieren. Neue soziale Normen, die als Folge von Veränderung entstehen, können in Konflikt mit einigen bestehenden Normen stehen und bestehende Interessen beeinträchtigen und die gleiche Änderung kann andere bestehende Normen und Interessen ergänzen und verstärken.

Definition 1.2 *Soziale Organisation*

die Menschen in einer Gesellschaft organisieren sich als ein System mit einem charakteristischen Muster von Beziehungen.

Mack und Schneider fassen in ihrem Aufsatz Die Analyse von Sozialem Konflikt - Gegen einen Überblick und Synthese den sozialen Konflikt auf als „...eine Interaktion zwischen zwei oder mehreren Parteien“. [3] Darüber hinaus vertreten sie folgende Thesen: Der soziale Konflikt

- ist in erster Linie ein realistischer Machtkonflikt
- ist normalerweise verbunden mit einem Gefühl oder einer tatsächlichen Diskrepanz

in den Machtverhältnissen der Parteien. [4]
Diesen Ansatz greift Glasl auf, wenn er davon ausgeht, dass allen sozialen Konflikten immer Differenzen [5] zugrunde liegen - nicht alle Differenzen sind aber gleich Konflikte:

„Das Bestehen von Differenzen ist also gar nicht das Problem, denn Differenzen allein machen an sich noch keinen Konflikt zwischen Meschen aus. Es kommt einzig darauf an, wie die Menschen mit den Differenzen umgehen und wie sie diese erleben.“ [1]

Unterschiedlichkeit und Gegensätzlichkeit sind nicht automatisch als »negativ« einzu ordnen:

- Aus Differenzen in der Sache und aus kontroversen Diskussionen entwickeln sich oft kreative Lösungen.
- Konfliktbereitschaft hilft auch, die eigenen Interessen besser durchzusetzen.
- Und: Wer bei gegensätzlichen Interessen vermittelt, leistet einen Beitrag, dass das Projektergebnis eine breitere Basis findet.
- Ein gewisses Konfliktniveau beflügelt also auch eine Gruppenleistung.

Unterschiedliche Interessen müssen nicht zwangsläufig zum Konflikt führen! Sie stellen zunächst nur ein Problem dar (Hindernis). Sie können zum Konflikt führen, wenn bei gleichen Zielen unterschiedliche Wege gegangen werden und wenn es bei un terschiedlichen Zielen zu keiner Verständigung über gemeinsame Ziele und Wege kommt.
Ob hinter einem Konflikt objektive Interessensunterschiede stehen oder nur unterschiedliche Wahrnehmungen eines vermeintlichen Gegensatzes ist oft (auf den ersten Blick) nicht genau erkennbar.
Differenzen gibt es auf drei Ebenen:

- Differenzen im Wahrnehmen, Denken, Vorstellen
- Differenzen im Fühlen
- Differenzen im Wollen. Diese Differenzen zwischen Individuen werden erst dann zu einem sozialen Konflikt, wenn ein Individuum diese Differenzen zu einem anderen Individuum so erlebt, als würde dieses das Ausleben der eigenen Vorstellungen, Ziele, Absichten beeinträchtigen.

Demzufolge sind bei Glasl bestimmte zusätzliche Merkmale Voraussetzungen für das Vorhandensein von Konflikten. Seine Definition lässt somit den Konflikt aus der empfundenen Unvereinbarkeit von Zielen und Absichten der Individuen entstehen:
Definition 1.3 *Sozialer Konflikt nach Glasl* [6]

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen, usw.), wobei wenigstens ein Aktor Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit einem anderen Aktor (andere Aktoren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Aktor (die anderen Aktoren) erfolge.“

Für die Definition benennt Glasl folgende wichtige Faktoren:

- Es besteht eine Interaktion (ein aufeinander bezogenes Kommunizieren oder Handeln) der Konfliktparteien. Diese muss nicht immer in Gewalthandlungen münden. Es reicht aus, dass nur eine Person Unvereinbarkeiten als solche erlebt und darauf reagiert.
- Die Unvereinbarkeiten müssen zudem auch im Wollen oder Fühlen erfasst werden. Wenn nicht wahrgenommen wird, dass Unvereinbarkeiten bestehen, kann dies nicht als sozialer Konflikt bezeichnet werden.
- Wenigstens eine Partei muss die Interaktion mit der Gegenpartei so bewerten, dass ihr die Schuld an der Nicht-Verwirklichung der eigenen Gedanken, Gefühle etc. gegeben wird. Dabei ist unerheblich, ob die Gegenpartei das bewusst oder unbewusst bzw. unabsichtlich getan hat

Die Unvereinbarkeit kann auf der kognitiven und auf der Wahrnehmungsebene erfolgen, es muss aber auch noch ein entsprechendes Handeln (z.B. verbale oder nonverbale Kommunikation) hinzukommen.[7]
Glasl übernimmt also die Grundgedanken von Mack/Snyder einmal textlich und darüber hinaus auch in Bezug auf die Ausübung von Macht (Kontrolle) über Andere (vgl. Abschn. 1.2).
Die hiervon abweichende Definition von Ulrike Nikutta-Wasmuht ist genereller und damit für viele Sachverhalte anwendbar. Sie fasst vier Punkte zusammen, die für eine unvoreingenommene Annäherung an den Konfliktbegriff notwendig seien:[8]
❒ Erstens müsse der Konflikt als ein sozialer Tatbestand betrachtet werden, der nicht mit seiner Austragungsform verwechselt werden dürfe.
❒ Zweitens dürfe bei einer Definition keine eingrenzende Bewertung vorgenommen werden, um die Analyse des Konflikts nicht zu präjudizieren.
❒ Drittens sei vor einer unnötigen Reduzierung auf dessen kontextuelle Merkmale zu warnen, da dies der Komplexität des Konfliktbegriffes nicht gerecht werde.
❒ Viertens sollte bei einer Definition des Konflikts nicht Ursache und Wirkung vermischt oder vertauscht werden.

Definition 1.4 *Sozialer Konflikt nach Wasmuht*[9]

Der soziale Konflikt ist ein sozialer Tatbestand, bei dem mindestens zwei Parteien Einzelpersonen, Gruppen, Staaten) beteiligt sind, die unterschiedliche, vom Ausgangspunkt her
• unvereinbare Ziele verfolgen oder das gleiche Ziel anstreben, das aber nur einePartei erreichen kann, und/oder
• unvereinbare Mittel zur Erreichung eines bestimmten Zieles anwenden wollen.

Bonacker und Imbusch präsentieren einen auf dem Vier-Punkte-Prinzip von NikuttaWasmuht aufbauenden Begriff:

Definition 1.5 *Konfliktbegriff nach Bonacker/Imbusch*[10]

„Soziale Konflikte lassen sich entsprechend definieren als soziale Tatbestände, an denen mindestens zwei Parteien (Einzelpersonen, Gruppen, Staaten) beteiligt sind, die auf Unterschieden in der sozialen Lage und/oder auf Unterschieden in der Interessenkonstellation der Konfliktparteien beruhen."

Zusammfassung
Voraussetzungen, die einen Konflikt bestimmen

- Interaktion
- Erleben von Unvereinbarkeit
  - in Denken, Vorstellen, Wahrnehmen
  - im Gefühls- bzw. Willensbereich
  - im Handeln (Realisieren)
- Schuldzuweisungen an das Gegenüber
- Erleben von Beeinträchtigungen (Behinderung, Blockade, Widerstand, Abwehr, Angriff etc.)

Erst die Kombination dieser Elemente bestimmt einen sozialen Konflikt. In jedem Konflikt lassen sich idealtypisch drei Komponenten ausmachen:
A

eine auf den Konflikt bezogene und diesen - bewusst oder unbewusst - rechtfertigende Einstellung/Haltung. Diese ist eng verbunden mit den Wahrnehmungen und Annahmen der Konfliktparteien in Bezug auf ihre eigene Stellung im Konflikt, die Bewertung der anderen Parteien (z.B. Feindbilder) und ihre Vermutungen zu den Konfliktursachen,

B

ein Widerspruch, d.h. eine Unvereinbarkeit von Zielen, Interessen bzw. Bedürfnissen sowie

C

ein den Konflikt anzeigendes und allzu oft verschärfendes Verhalten (z.B. Konkurrenz, Aggressivität, Hass, Gewalt) der Konfliktparteien.

Diese Kompenenten können in einem Dreieck in ein Verhältnis gebracht werden (s. Abb. 1.1)

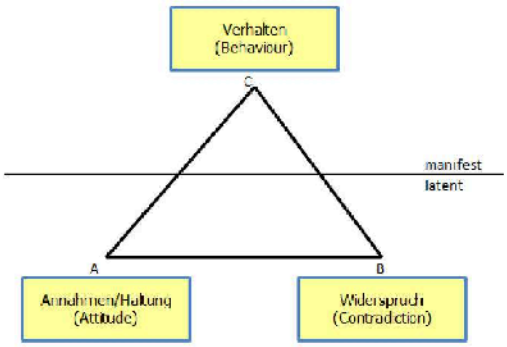

Abb. 1.1: Konfliktdreieck nach Galtung (Quelle: eig. Darstellung in Anlehnung an Galtung)

1.4 Verteilungskonflikt

Diese Definition resultiert den Konflikt aus dem Faktum der begrenzten Ressourcen, die verteilt werden müssen. Das Verteilen von, das Streiten über und das Streben nach (begrenzten) Ressourcen kann also zu Konflikten führen. Diese Definition ähnelt der Erläuterung des sozialen Konflikts, da dieser Konflikt wieder aus Beziehungen zu anderen Individuen entsteht, die das Erreichen der eigenen Ziele (Ressourcenerhalt) beeinträchtigen. Dieser Ansatz kann auch bereits als eine Konfliktart gesehen werden, und er ist auch schon Bestandteil der Organisationspsychologie. Denn gerade eine Organisation ist der Ort, an dem offensichtlich täglich verschiedenste Ressourcen (z. B. Geld, Zeit, Arbeitsmittel) verteilt werden müssen.

1.5 Abgrenzung zu Konkurrenz/Wettbewerb

Unter Wettbewerb wird allgemein das Streben von zwei oder mehreren Personen bzw. Gruppen und Organisationen verstanden ein Ziel erfolgreicher zu erreichen als ein Wettbewerber.
Definition 1.6 *Wettbewerb*

„...kann als positives Ordnungssystem, durch das Leistung stimuliert wird, verstanden werden.“ [1]

Im Wirtschaftsleben ist der Wettbewerb durch folgende Merkmale charakterisiert:

1. Existenz von Märkten,
2. Zwei oder mehrere Anbieter,
3. Konkurrenz statt Kooperation.

Mitbewerber sind nach § 2 Abs. 1 Nr. 3 Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) alle Unternehmer, die mit einem oder mehreren Unternehmern als Anbieter oder Nachfrager von Waren oder Dienstleistungen in einem konkreten Wettbewerbsverhältnis stehen. Ein konkretes Wettbewerbsverhältnis liegt stets dann vor, wenn eine Wechselbezie hung zwischen den Vorteilen des ersteren und den Nachteilen des letzteren besteht. Diese Wechselbeziehung wird immer dann gegeben sein, wenn sich beide an densel ben Abnehmer- oder Lieferantenkreis wenden.
Wiegand beschreibt in welchem wechselseitigen - sich bedingenden - Verhältnis Kooperation und Konflikt zueinander stehen:
a) „Kooperation und Wettbewerb sind zwei soziale Prozesse, die verkoppelt mitein ander auftreten. Kooperation hat immer Konfliktbezug; Wettbewerb und Konflikt beinhalten immer auch kooperative Momente.
b) Das Individuum wählt Kooperation und Konflikt nicht nur, um einer Norm oder Idee gerecht zu werden, sondern um eigene Bedürfnisse zu befriedigen.
c) Die Entscheidung für Kooperation oder Konflikt fällt nach Abwägen der Kosten-/Nutzenanalyse in der jeweiligen Situation.
d) Entscheidungen, die den erwartbaren Gewinn nicht bringen, werden im Nachhinein oft aus der eigenen Verantwortlichkeit gerückt, indem sie in die Verantwortung eines anderen geschoben oder ideologisiert werden“. [11]
Wetbewerbssituationen müssen jedoch nicht zwangsläufig zu Konflikten führen. Außerdem sind Konflikte auch ohne eine solche Stiuation möglich.

1.6 Abgrenzung zur Verhandlungen

Eine Verhandlung dient dem Zweck, die Interessen der Parteien durchzusetzen. In wiefern die Interessen der anderen Partei berücksichtigt werden können, ist maximal zweitrangig - in erster Linie ist die eigene Interessenlage interessant. Und daraus können durchaus Konflikte entstehen. Deshalb ist die Verhandlung nach Möglichkeit so zu führen, dass hier Konflikte vermieden und - wenn es zu spät ist - bewältigt werden.

Verhandlungen sollen Konflikte lösen. Damit sie nicht neue Konflikte heraubeschwören, sollten die Interessen der Beteiligten berücksichtigt und ausgeglichen werden. Positionen „durchzukämpfen“ verspricht meist nur kurzfristigen Erfolg.

1.7 Konfliktfeld Organisationsentwicklung

Organisatorische Anpassungen entfalten gruppendynamische Prozesse, die auch die Beziehungen zwischen den beteiligten Zielgruppen beeinflussen. Positive Ergebnisse, wie z.B. gesteigerte Effizienz, etc., sind in der Regel zu erwarten und treten ein. Dabei kommt es zu innerbetrieblichen Problemen wie

- Verlust von Verantwortungskompetenzen
- Verlust von Positionen
- Umgestaltung von Abläufen (unklare Vorgänge; völlige Umstellung); Orientierung am Prozess der Wertschöpfung
- Gewinn von Kompetenzen in der Gruppe
- ungewohnte neue Zuständigkeiten
- neuen Denkweisen, die abverlangt werden
- Freisetzung von Mitarbeitern als Konsequenz effektiver Organisationen
- Umbesetzungen.

  Probleme müssen nicht unbedingt zu Konflikten führen. Situationen wie:
- Fragen von Schuld / Unschuld,
- in der Beziehung begründete Probleme,
- konfrontativ ausgetragene Auseinandersetzungen,
- Machtdemonstrationen,
- auf Verlierer ausgerichtete Handlungen,
- innere Kündigung, etc.

sind jedoch klarer Ausdruck von Konflikten. Hier wird die persönliche Sphäre angegriffen: die Emotionen stehen im Mittelpunkt und die Beziehungsebene zwischen den (Konflikt-)Partnern ist gestört; die Sachebene gerät in den Hintergrund.

2 Konflikttheorien und Konfliktarten

Der konflikttheoretische Ansatz geht von der utilitaristischen Grundannahme aus, dass Menschen ständig mit dem Ziel handeln, ihre Lebenschancen zu sichern und zu erweitern. Daraus ergeben sich Konflikte zu anderen Individuen oder Gruppen, auf deren Kosten eine Erweiterung gehen würde. Personen oder Gruppen, die sich in ähnlicher Lage befinden, handeln in Reaktion auf ihre typischen Defizite oder auf das typische Erweiterungspotential ihrer Lebenschancen vermutlich ähnlich. Man kann daher nach typischen Ursachenbündeln, Verlaufsformen und Formen der Beendigung von sozialen Konflikten suchen. Konflikttheorien sind immer schon eingebettet in allgemeine politikwissenschaftliche, soziologische und (sozial)psychologische Theorien.
Definition 2.1 *Konflikttheorien*

Systematisch aufeinander bezogene Aussagen über soziale Konflikte.

Dies wird deutlich beispielsweise anhand der Konflikttheorie von Mouffe. Sie ist eine vehemente Vertreterin einer konfliktären Sichtweise der ökonomisch-politischen Aus einandersetzung und bestreitet in ihrem Theorieansatz die Richtigkeit der folgenden Thesen: [12]

1. das gegenwärtige Stadium der ökonomisch-politischen Entwicklung stellt einen großen Fortschritt in der Entwicklung der Menschheit dar,
2. die freie Welt hat über den Kommunismus triumphiert und es ist mit der Schwächung kollektiver Identitäten jetzt eine Welt »ohne Feinde« möglich,
3. Konflikte zwischen Interessenverbänden gehören der Vergangenheit an und Konsens kann durch Dialog erzielt werden,
4. dank der Globalisierung und der Universalisierung der liberalen Demokratie liegt eine kosmopolitische Zukunft vor uns, die Frieden, Wohlstand und die weltweite Achtung von Menschenrechten bringt.

   „Dieser allzu optimistischen Diagnose gegenüber, die ein Ende aller Ideologien behauptet, will sie den Nachweis erbringen, dass dieser "post-politische Zeitgeist"nicht zu mehr, sondern vielmehr weniger Demokra tie führt.“ [1]

Sie tritt dem o.a. Harmanie-/Konsensverständnis entgegen und favorisiert - zur Stärkung einer lebendigen Demokratie - alle Maßnahmen zur „Schaffung einer lebendigen »agonistischen« Sphäre des öffentlichen Wettstreits (...), in der verschiedene hegemo niale politische Projekte miteinander konfontiert werden könnten.“ [13]
These 2.1

Konflikte sind schlicht notwendig.

Dabei werden in den Wissenschaftszweigen folgende Zusammenhänge der Theorienentwicklung unterschieden (s. Abb. 2.1):
❒ Theorien internationaler Beziehungen: Betrachtung der Staatenwelt.
❒ makrosoziologische Theorien: Betrachtung der Gesellschaften.
❒ mikrosoziologische und sozialpsychologische Theorien: Betrachtung von Gruppen.
Konflikttheorien erfüllen folgende Funktionen:

- Ordnung der Realität und Formulierung allgemeiner Aussagen
- Erklärung der Entstehung und Entwicklung von Gewalt (z.B. für abhängige Variablen)
- Prognose über zukünftiges Konfliktgeschehen und über die Entwicklung von Konfliktkonstellationen
- Unterscheidung zwischen gefährlichen und „normalen“ Konflikten
- Erkenntnis der Möglichkeiten zur Konfliktregelung und Konflikttransformation

2.1 Theoretische Ansätze

2.1.1 Soziologische Konflikttheorien

Eine systematische soziologische Konflikttheorie liegt bislang nicht vor. Dies ist relativ einfach erklärt: Die Soziologie ist - wie im Prinzip jede Sozial- und Kulturwissenschaft - eine Mehrparadigmen-Disziplin, das heißt es existieren verschiedene soziologische Theorien nebeneinander, bei denen unklar ist, inwiefern sie sich ergänzen, sich auf verschiedene Gegenstände beziehen oder miteinander konkurrieren. Systematische Einführungen in die Soziologische Theorie laufen deshalb fast durchgängig auf einen Überblick über unterschiedliche Theorieansätze hinaus. Angesichts dieser Situation ist eine einheitliche Konflikttheorie nicht zu erwarten, denn soziale Konflikte sind ja nur ein spezifischer, wenn auch zentraler Gegenstand einer allgemeinen soziologischen Theorie. Jede einigermaßen umfassende soziologische Theorie wird - wenigstens implizit - auch Aussagen darüber machen, welche Bedeutung soziale Konflikte für eine Gesellschaft haben und wie die Entstehung und der Verlauf von Konflikten soziologisch erklärt werden kann.
Es gibt bis heute sowohl eine ganze Reihe mehr oder weniger systematisch ausformulierter theoretischer Überlegungen zum soziologischen Konfliktbegriff, als auch eine Vielzahl von groß angelegten empirischen Studien zu unterschiedlichen

Konfliktphänomenen. Stellvertretend hierfür wird deshalb an dieser Stelle auf die umfassende und erläuternde Übersicht von Molzbichler in ihrer Dissertation verwiesen. [14]

2.1.2 Konfliktsoziologie

Konfliktsoziologie [15] ist kein klassischer Teilbereich der Soziologie, der sich auf ein spezifisches gesellschaftliches Problemfeld wie Politik, Wirtschaft oder Religion beschränkt. Soziale Konflikte kommen überall in der Gesellschaft vor und sind insofern allgegenwärtig. Deshalb fragt eine konfliktsoziologische Perspektive nach den Ursachen, Verläufen, Folgen, Funktionen und Regelungsmöglichkeiten sozialer Konflikte.
Sie geht dabei davon aus, dass Konflikte einerseits auf unvereinbaren normativen Er wartungen von Akteuren und andererseits auf zwei unterschiedliche Prinzipien gesellschaftlicher Differenzierung beruhen - der vertikalen Differenzierung sozialer Positionen und der horizontalen Differenzierung autonomer gesellschaftlicher Teilsysteme.
Definition 2.2 *Konfliktsoziologie*

bezeichnet den allgemein-soziologischen Theorieansatz, dass alles soziales Handeln als Konfligieren (Streit) sozialer Akteure aufzufassen sei.

Die zentralen Lernziele liegen in der Vermittlung von Fähigkeiten zur wissenschaftlichen Analyse der Entstehung und Entwicklung von gesellschaftlichen und internationalen Konflikten unterschiedlichster Art sowie von Möglichkeiten der Konfliktregelung. Im Vordergrund steht demzufolge die Vermittlung analytischer Kompetenzen.
Darüber hinaus aber auch jene zentralen Eigenschaften vermittelt werden, die bei der Regelung und Bearbeitung von Konflikten und einer gewaltfreien Konfliktaustragung von besonderer Bedeutung sind, wie z.B. die Übernahme anderer Perspektiven, geschicktes Verhandeln (bargaining), die Fähigkeit zur Kooperation und Koordination sowie eine reflexive Haltung zu eigenen Einstellungen. Dazu gehört auch die Einsicht in den und die Anerkennung des politischen und ethischen Pluralismus und eine Be reitschaft zu sozialem Engagement. Ziele der Ausbildung in der Konfliktsoziologie sind die Vermittlung der Fähigkeiten:

- zur Analyse von sozialen Konflikten,
- die Grenzen fachwissenschaftlicher und politischer Perspektiven zu erkennen,
- zur interdisziplinären und multidisziplinären Zusammenarbeit.

2.1.3 Die soziologische Konflikttheorie nach Simme

Bedeutende Beiträge lieferte u.a. Georg Simmel in seinem Werk „Soziologie“ [16] . In Kapitel IV „Der Streit“ [17] misst er dem Streit nicht nur eine zerstörrerische Wirkung zu sondern gerade auch eine vergesellschaftende. Man setzt sich über Meinungsverschiedenheiten auseinander um zusammen leben zu können. Würden Konflikte nicht in einem Streit enden wäre weiteres zusammen Leben nicht möglich.

Obwohl Simmel Streit als Vergesellschaftungsform aus empirisch historischer Perspektive rekonstruiert ohne weder ein klares Begriffsinstrumentarium noch eine systematische Gliederung als Folie für die Ent wicklung einer eigenständigen (Konflikt-)Theorie anzufertigen, können seine Beschreibungen dennoch als Vorbereitung auf die Entstehung der Konfliktsoziologie angesehen werden. [1]

Streit
Der Kampf ist selbst schon, ohne Rücksicht auf seine Folge- oder Begleiterscheinungen, „eine Vergesellschaftungsform“.

- Streit ist mehr als Gleichgültigkeit zwischen den Elementen.
- Die Gesellschaft benötigt „... ein bestimmtes quantitatives Verhältnis zwischen Har monie und Disharmonie, Assoziation und Konkurrenz, Gunst und Missgunst, um zu einer bestimmten Gestaltung zu gelangen.“ (286)
- „So dürfte es keine soziale Einheit geben, in der die konvergierenden Richtungen der Elemente nicht von divergierenden unablöslich durchzogen wären.“ (285)
- Zum Beispiel die Ehe/Mann-Frau-Partnerschaft:

  „Die Distanz z.B zwischen zwei verbundenen Menschen, die ihr Verhältnis charak terisiert, erscheint uns oft als das Ergebnis einer Zuneigung, die eigentlich eine viel größere Nähe bewirken müsste, und einer Abneigung, die sie eigentlich ganz auseinander treiben müsste; indem beides sich nun gegenseitig einschränkt, komme eben jenes tatsächliche Distanzmaß heraus.“ (292)

Soziale Funktion von Konflikten

- Feindseligkeiten hindern Grenzen zwischen Gruppen am Verschwimmen. (288)

- Opposition gewährt innere Genugtuung, Ablenkung und Erleichterung - wie es un ter andere psychologischen Umständen gerade die Demut und die Geduld tut (289).
- Aversion in der Großstadt: „Ohne Aversion würde das großstädtische Leben, das einen jeden täglich mit unzähligen anderen in Berührung bringt, gar keine aus denkbaren Form haben. Die ganze innere Organisierung dieses Verkehrs beruht auf einem äußerst mannigfaltigen Stufenbau von Sympathien, Gleichgültigkeiten und Aversionen der kürzesten wie der dauerndsten Art.“ (290)

  „Was in dieser (groß städtischen Lebensgestaltung, JG) unmittelbar als Dissoziierung erscheint, ist so in Wahrheit nur eine ihrer elementaren Sozialisierungsformen.“ (291)

- Kampfspiel: „Ja, die Normierung des Kampfspiels ist oft eine so rigorose, unper sönliche, beiderseitig mit der Strenge eines Ehrenkodex beobachtete, wie Vereini gungen zu Kooperationen sie kaum aufweisen.“ (305)
- Rechtsstreit: „Der Rechtsstreit ist insofern der Streit schlechthin, als in die ganze Aktion nichts eintritt, was nicht in den Streit als solchen hineingehörte und nicht dem Streitzweck diente.“ (305) Er kann allerdings auch „... zu einem Formalismus des Kampfes führen, der sich dem Inhalt gegenüber selbständig macht.“ (306)

  „Die Wechselbeziehung zwischen der Dualistik und der Einheit des soziologischen Ver hältnisses zeigt so der Rechtsstreit nicht weniger als das Kampfspiel; gerade das Äußerste und Unbedingte des Kampfes kommt zustande, indem es von der strengen Einheit gemeinsamer Normen und Bedingtheiten umgeben und getragen ist.“(307)

- Kampf zwischen Wissenschaftlern (308f).

Konkurrenzen
Konkurrenzen sind eine indirekte Kampfform, die nicht in erster Linie aus Offensive und Defensive besteht; Der Preis wird von dritter Seite überreicht.
Definition 2.3 *Konkurrenzen nach Simmel* [18]

„Konkurrenzen sind Kämpfe, in denen parallele Bemühungen beider Parteien um ein und denselben Kampfpreis bestehen.“

„Die tiefsten Tendenzen des modernen Lebens, die sachliche und die personale, haben in der Konkurrenz einen ihrer Treffpunkte gefunden, in denen sie unmittelbar praktisch zusammengehören und so ihre Entgegensetztheiten als einander ergänzender Glieder einer geistesgeschichtlichen Einheit erweisen.“ (349)
Kampf und Nähe
„Menschen, die viel Gemeinsames haben, tun sich oft schlimmeres, ungerechteres Unrecht, als ganz Fremde”’ (312) „Dem Fremden, mit dem man weder Qualitäten noch weitere Interessen teilt, steht man objektiv gegenüber, man reserviert die eigene Persönlichkeit, deshalb nimmt die einzelne Differenz nicht so leicht den ganzen Men schen mit.“ (313)
Gruppe und Feindseligkeiten
„... es besteht eine Beziehung zwischen der Struktur jedes sozialen Kreises und dem Maß von Feindseligkeiten, das er unter seinen Elementen gestatten kann.“ (330)

- „Je enger vereinheitlicht die Gruppe ist, desto mehr kann die Feindschaft zwischen ihren Elementen ganz entgegensetzte Bedeutungen haben: einerseits kann die Gruppe, eben wegen ihrer Enge, einen inneren Antagonismus vertragen, ohne auseinander zu brechen, die Stärke der synthetischen Kräfte ist der der antithetischen gewachsen; andrerseits ist eine Gruppen, deren Lebensprinzip eine erhebliche Einheitlichkeit und Zusammengehörigkeit ist, insofern gerade durch jede innere Zwistigkeit besonders bedroht.“ (331)
- „Je reiner negativ oder destruktiv eine Feindschaft ist, desto leichter wird sie eine Verbindung unter solchen zustanden bringe, für deren Gemeinsamkeit sonst jegliches Motiv fehlte.“ (364)

-⇒ synthetische Kraft gemeinsamer Gegnerschaft (365)
Kampf - Krieg - Zentralisation
„Der Kämpfende muss sich »zusammennehmen«, d.h. all seine Energien müssen gleichsam in einem Punkt konzentriert sein.“ (350) ⇒ Wechselwirkung zwischen despotischer Verfassung und kriegerischen Tendenzen (351): „... der Krieg bedarf der Zuspitzung der Gruppenform, die der Despotismus am ehesten garantiert.“ (351)
⇒ Extreme, zentralistisch organisierte Parteien bedingen sich wechselseitig. „Die Form der Zentralisation, in die die Kampfsituation die Partei drängt, wächs über die Partei selbst hinaus und veranlasst sie, auch den Gegner am liebsten in dieser Form sich gegenüber zu sehen.“ (352)
⇒ Verfolgte Minoritäten, die sich abschließen und zentralistisch organisieren (358): Ablehnung von Zugeständnissen durch die Majorität, um die innere Geschlossenheit zu wahren.
Negative Kämpfe
Nicht alle Konflikte erfüllen eine soziale Funktion. Falls der Kampfzweck auf die totale Vernichtung zielt oder die Kampfeslust sich als solche verselbständigt, dann werden Konflikte zu einer Bedrohung für den Gemeinschaftsverband.

- „Wenn ein solcher Kampf schlechthin (295) auf Vernichtung geht, so nähert er sich allerdings dem Grenzfall des Meuchelmordes, in der der Beisatz des vereinheitli chenden Elements gleich Null geworden ist; sobald dagegen irgend

eine Schonung, einer Grenze der Gewalttat vorhanden ist, liegt auch schon ein sozialisierendes Mo ment, wenn auch nur ein zurückhaltendes, vor.“ (296) (z.B. Versklavung statt Tötung)

- „Ein anderer Grenzfall scheint gegeben, wenn der Kampf ausschließlich durch Kampflust veranlasst ist. Sobald ein Objekt ihn entfacht, ein Haben- oder Herr schenwollen, Zorn oder Rache, gehen nicht nur von dem Gegenstande oder zu erreichenden Zustande Bedingungen aus, die den Kampf gemeinsamen Normen beiderseitigen Restriktionen unterwerfen.“ (297)

Beendigung von Konflikten
Wechselwirkung von Kampf und Frieden:
„Und so verhält sich Kampf und Frieden. Im Nacheinander wie Nebeneinander des gesellschaftlichen Lebens verschlingen sie sich derartig, dass sich in jedem Friedenszustand die Bedingungen für den zukünftigen Kampf, in jedem Kampf die für den künftigen Frieden herausbilden.“ (369)
Techniken der Konfliktbeendigung:

- Erschöpfung der Kräfte
- Wegfall des Streitobjekts
- Sieg/Niederlage
- Kompromiss
- Versöhnung: „Die Intensität des Wunsches das wieder auflebende Verhältnis vor jedem Schatten zu bewahren, entstammt nicht nur den erfahrenen Leiden des Bru ches, sondern vor allem dem Bewusstsein, dass der zweite Bruch nicht mehr geheilt werden könnte, wie der erste konnte. ... Es kann wohl auch ihn dem tiefstgegründe ten Verhältnis zu einem tragischen Bruch zu einer Versöhnung kommen; aber dies gehört zu den Ereignissen, die so nur einmal stattfinden dürfen und deren Wiederholung ihnen alle Würde und Ernsthaftigkeit raubt.“ (380)

⇒ Unversöhnlichkeit
Zusammenfassung

- Der Kampf selbst ist eine Form der Vergesellschaftung
- Ursachen des Kampfes sind Hass, Neid, Not, Begierde
- Die Gesellschaft braucht ein quantitatives Verhältnis von
  - Harmonie - Disharmonie
  - Assoziation - Konkurrenz
  - Gunst - Missgunst
- Die Gesellschaft ist das Resultat von sozialen Wechselwirkungen
- Was zwischen den einzelnen Elementen wirkt, wirkt sich auf das Gesamtverhältnis
- Das Negative und Dualistische kann eine positive Rolle spielen z.B. Konkurrenz innerhalb einer Wirtschaftseinheit

2.1.4 Juristische Konflikttheorie

2.1.4.1 Interessenjurisprudenz

Die Rechtsordnung hat Lücken, „zweifelhafte Fälle“, hard cases, offene Fälle. Diese Lücken können nicht durch logische Operationen geschlossen werden. Deshalb entwickelte Heck [19] eine von der sog. Begriffjurisprudenz differente juristische Methodenlehre: Nach ihm sind die Rechtsnormen als Entscheidungen von Interessenkonflikten aufzufassen. An diese Entscheidungen sei der Richter gebunden. Wenn der Richter ein Rechtsproblem in Analogie zur Rechtsnorm X entscheiden wolle, müsse er die Rechtsnorm X auf den vom Gesetzgeber in ihr entschiedenen Interessenkonflikt zu rückführen, und müsse dann feststellen, ob der Interessenkonflikt, der dem zu lösen den Rechtsproblem zugrunde liege, dem vom Gesetzgeber mit der Norm X entschiedenen Interessenkonflikt im wesentlichen ähnlich sei. Dies hänge von einer Wertung ab. Heck bezeichnete seine Methodenlehre als „Interessenjurisprudenz“, verwandte aber auch den Namen „Wertungsjurisprudenz“.
Aber: In der Entscheidung vom 25.01.2011 [20] hat das Bundesverfassungsgericht zu den Grenzen der richterlichen Rechtsfortbildung Stellung genommen:
„Der Richter darf sich nicht dem vom Gesetzgeber festgelegten Sinn und Zweck des Gesetzes entziehen. Er muss die gesetzgeberische Grundentscheidung respektieren und den Willen des Gesetzgebers unter gewandelten Bedingungen möglichst zuverlässig zur Geltung bringen. Er hat hierbei den anerkannten Methoden der Gesetzesauslegung zu folgen (...).
Eine Interpretation, die als richterliche Rechtsfortbildung den klaren Wortlaut des Gesetzes hintanstellt, keinen Widerhall im Gesetz findet und vom Gesetzgeber nicht ausdrücklich oder - bei Vorliegen einer erkennbar planwidrigen Gesetzeslücke - stillschweigend gebilligt wird, greift unzulässig in die Kompetenzen des demokratisch legitimierten Gesetzgebers ein (...).
Da die Rechtsfortbildung das einfache Recht betrifft, obliegt die Beantwortung der Frage, ob und in welchem Umfang gewandelte Verhältnisse neue rechtliche Antworten erfordern, wiederum den Fachgerichten.
Das Bundesverfassungsgericht darf deren Würdigung daher grundsätzlich nicht durch seine eigene ersetzen (...). Seine Kontrolle beschränkt sich darauf, ob die rechtsfortbildende Aus legung durch die Fachgerichte die gesetzgeberische Grundentscheidung und dessen Ziele respektiert (...) und ob sie den anerkannten Methoden der Gesetzesauslegung folgt (...).“

2.1.4.2 Rechtssoziologie

Das Forschungsgebiet der Rechtssoziologie ist das „lebende Recht“, anhand dessen der Zusammenhang zwischen rechtlichen und nichtrechtlichen Faktoren, die eine Gesellschaft beeinflussen, untersucht wird. Rechtssoziologie beobachtet das Rechtsleben, ohne entscheiden zu müssen. Sie hat die Position des neutralen, objektiven Beobachters. Rechtsnormen sind für sie kein absolutes Mass, sondern Produkt bestimmter gesellschaftlicher Prozesse.
Definition 2.4 *Rechtssoziologie*

Rechstsoziologie analysiert, wie das Recht soziales Verhalten erfasst.

Rechtssoziologie betrachtet Recht unter den Fragestellungen und mit den Methoden der Soziologie. Soziologie ist nach dem Verständnis des Soziologen Max Weber, „eine Wissenschaft, welche soziales Handeln deutend verstehen und dadurch in seinem Ablauf und in seinen Wirkungen ursächlich erklären will“. Rechtssoziologie greift aus der Fülle von sozialem Handeln dasjenige heraus, das soziale und rechtliche Normen erzeugt, lernt, anwendet, mobilisiert und ändert: Was ist Recht, wer erzeugt Recht, wer wendet Recht an, wie wirkt Recht?
Definition 2.5 *Konflikt in der Rechtssoziologie* [21]

„Unter Konflikt soll danach eine Situation verstanden werden, in der die Beteiligten unvereinbare Ziele anstreben und mindestens einer der Mitbewerber das Ziel auf dem Wege über die Eliminierung, Behinderung oder Bedrohung eines anderen Handlungsteilnehmers verfolgt.“

Es gibt eine Vielzahl von Entstehungsursachen für Konflikte, die insgesamt nicht abschließende darstellbar sind. Kaiser sieht darüer hinaus als weitere Entstehungsursache für Konflikte das Recht selbst an:

„Im Zusammenhang mit der Rechtssoziologie ist es wichtig, dass auch das Recht selbst Konfliktursache sein kann. Es kommt oft vor, dass das positive Recht Ansprüche und Rechtspositionen gewährt, die unverein bar oder doch unscharf gegeneinander abgegrenzt sind und aus diesem Grund Streitigkeiten provozieren. ...Man kann sogar sagen, dass die Wahrscheinlichkeit vom geltendem Recht ausgelöster Streitigkeiten desto höher ist, je dichter die Rechtsvorschriften in einer Gesellschaft sind. Insofern ist die Verrechtlichung aller sozialen Lebensbereiche in der Gegenwart einer der wesentlichen Ursachen für die Vermehrung der Prozesse.“ [1]

These 2.2 Die Verrechtlichung aller sozialen Lebensbereiche ist eine der wesentlichen Ursachen für Streitigkeiten.
Für eine Theorie der Regelung privater Konflikte erscheint die folgende - fast schon „klassisch“ zu nennende - Unterscheidung bei Konfliktgegenstandstypen nach Aubert hilfreich:
Competititon - Wettbewerb - Interessenkonflikt (Conflict of Interest)
„Ein Interessenkonflikt zwischen zwei Akteuren ergibt sich aus einer Situation der Knappheit.“ [22] Beide wollen das „Gleiche“, aber es ist nicht genug davon zur Bedürfnisbefriedigung für beide vorhanden. Sie entstehen also in Mangelsituationen, in denen Parteien um knappe Güter konkurrieren. Diese Situation ist häufig im Bereich der Warenverteilung - also Handel - anzutreffen, sodass hier auch von einem Verteilungskonflikt gesprochen wird. Derartige Konflikte sind regelmäßig durch Aushandeln beherschbar. Es kommt auf den „Preis“ an.
Dissensus - Dissens - Wertekonflikt (Conflict of Value)
„Ein Wertekonflikt beruht auf einem Dissens über den normativen Status eines sozialen Objekts.“ [23] Sie basieren also auf einer unvereinbaren Positionsdifferenz über Normen und Werte, Ziele und Zwecke oder Tatsachen. Bei Wertekonflikten gelten Kompromisslösungen als schwierig: „Mit Ideen kann man nicht handeln“ oder „kein Kuhhandel mit der Wahrheit“. Sie sind daher auch besonders gewaltanfällig.
Wertekonflikte sind grundlegender als Interessenkonflikte, denn: Interessenkonflikte basieren zumindest auf einem Konsens über den Wert des knappen Gutes.
These 2.3

Wertekonflikte sind grundlegender als Interessenkonflikte, nicht verhandelbar und besonders gewaltanfällig.

In Wertekonflikten geht es um Werte und ethische Verpflichtungen einer Organisation. Werte sind nicht verhandelbar. Deshalb können in Wertekonflikten keine Kompromisse ausgehandelt werden. Wertekonflikte lassen sich nur entscheiden, z. B. durch legitimierte Personen (Richtlinienkompetenz des Kanzlers).
Erklärungsvorschlag für Werte
Grundsätzlich stellt ein Wert eine Art Glaubensgrundsatz, einen Standard oder auch ein Prinzip dar, in dem sich von der Gesellschaft akzeptierte und verinnerlichte Vorstellungen über das Wünschenswerte widerspiegeln. Zugleich sind Werte allgemeine und grundlegende Orientierungsmaßstäbe für menschliches Handeln. Aus Werten leiten sich Normen und Rollen ab, die unser Alltagshandeln bestimmen. Werte sind die Maßstäbe, auf Grund derer wir uns für „richtig“ oder „falsch“ entscheiden, d.h. unsere eigenen Handlungen und die anderer bewerten. Werte können Menschen als Gruppen zusammenhalten. Sie können aber zugleich Anlass für Konflikte zwischen Gruppen sein, die von unterschiedlichen Wertvorstellungen geprägt sind.
Definition 2.6 *Werte nach Schwartz* [24]

„(...) Konzeptionen des Wünschenswerten, die Art und Weise bestimmen, wie soziale Akteure (z.B. Leiter von Organisationen, politische Entscheidungsträger, Einzelpersonen) Handlungen wählen, Menschen und Ereignisse bewerten und ihre Aktionen und Bewertungen erklären."

Werte sind:
❒ allgemeine, kollektiv geteilte Vorstellungen darüber, was die Mitglieder einer Gesellschaft für wünschenswert erachten
❒ Element unserer Kultur
❒ definieren den Sinn und die Bedeutung innerhalb eines Sozialsystems
❒ „Regulierer" unseres Verhaltens
❒ Können kontinuierlich verändert werden
❒ allgemeiner Orientierungsrahmen für unser Denken und Handeln

Reiss Lebensmotive - motivierende Werte

Reiss identifizierte 16 grundlegende Motivdimensionen, die die Antriebs- und Wertestruktur eines Menschen abbilden (siehe Abb. 2.2). Mit dem Reiss Profile legte er ein Instrument vor, mit dem die individuelle Ausprägung der Lebensmotive ermittelt werden kann (siehe Anhang Abb. 6.1). [25]

Definition 2.7 *Lebensmotive*

Lebensmotive beschreiben die grundlegenden psychologischen Bedürfnisse, die die Persönlichkeit bestimmen.

Tab. 2.1: Lebensmotive nach Reiss (Quelle: 16 Profile

Lebensmotiv	Verhaltensmerkmal
Macht	Das Lebensmotiv Macht gibt Auskunft darüber, ob jemandem das Führen/ Verantworten oder eher das Übernehmen von Dienstleistung wichtig ist.
Unabhängigkeit	Das Lebensmotiv Unabhängigkeit macht eine Aussage darüber, wie jemand seine Beziehungen in den Aspekten Autonomie oder Verbundenheit zu anderen Menschen gestaltet.
Neugier	Das Lebensmotiv Neugier macht eine Aussage darüber, welche Bedeutung das Thema „Wissen" für jemanden im Leben hat und wozu er Wissen erwerben möchte.
Anerkennung	Das Lebensmotiv Anerkennung macht eine Aussage darüber, durch „wen" oder durch „was" jemand sein positives Selbstbild aufbaut.
Ordnung	Die Ausprägung im Lebensmotiv Ordnung zeigt an, wie viel Strukturiertheit oder Flexibilität jemand in seinem Leben benötigt.
Sparen/Sammeln	Das Lebensmotiv Sparen/Sammeln kommt in seiner evolutionären Entsprechung aus dem „Anlegen von Vorräten". Die Ausprägung zeigt an, wie viel es jeman- dem emotional bedeutet, Dinge zu besitzen.
Ehre	Bei dem Lebensmotiv Ehre geht es darum, ob jemand nach Prinzipientreue strebt oder eher zweckorientiert ist.
Idealismus	Das Lebensmotiv Idealismus betrachtet den altruistischen Anteil der Moralität und gibt Auskunft darüber, wie viel Bedeutung Verantwortung in Bezug auf Fairness und soziale Gerechtigkeit hat.
Beziehungen	Bei dem Lebensmotiv Beziehungen wird die Bedeutung von sozialen Kontakten dargestellt. Hierbei spielt die Quantität der Kontakte eine entscheidende Rolle.
Familie	Das Lebensmotiv Familie gibt Auskunft darüber, welche Bedeutung das Thema Fürsorglichkeit für jemanden hat (bezogen auf die eigenen Kinder).

Status	Beim Lebensmotiv Status geht es um den Wunsch, entweder in einem elitären Sinne „erkennbar anders“ oder aber unauffällig und wie die anderen zu sein.
Rache / Kampf	Bei dem Lebensmotiv Rache/Kampf geht es insbesondere um den Aspekt des Vergleichens mit anderen. Dazu gehören auch die Themen Aggression und Vergeltung einerseits sowie Harmonie und Konfliktvermeidung andererseits.
Eros	Eros als Lebensmotiv gibt Auskunft über die Bedeutung von Sinnlichkeit im Leben eines Menschen. Dazu gehören neben der Sexualität auch alle anderen Aspekte von Sinnlichkeit (z.B. Design, Kunst, Schönheit).
Essen	Das Lebensmotiv Essen fragt nach der Bedeutung, die Essen als Selbstzweck für jemanden hat, d.h. wie viel der Genuss an Essen zu der Lebenszufriedenheit beiträgt.
Körperliche Aktivität	Das Lebensmotiv Körperliche Aktivität fragt nach der Wichtigkeit, die körperliche Aktivität (Arbeit oder Sport) für die Lebenszufriedenheit hat.
Emotionale Ruhe	Das Lebensmotiv Emotionale Ruhe kann auch mit emotionaler Stabilität umschrieben werden und fragt nach der Bedeutung stabiler emotionaler Verhältnisse für die Lebenszufriedenheit.

Zusammenfassung
❒ Konflikttheorien sind eingebettet in allgemeinere sozialwissenschaftliche Theorien
❒ Konflikttheorien sind Instrumente, um die Entstehung, den Verlauf und die Möglichkeiten der Regelung von Konflikten erklären und beschreiben zu können
❒ Konflikttheorien erklären Konflikte auf unterschiedlichen Ebenen
❒ Was wir von einem Konflikt wissen, hängt davon ab, mit welcher Theorie wir ihn analysieren
❒ Man muss Gründe für die Auswahl einer oder mehrerer Theorien angeben können
❒ Konflikttheorien spielen auch in Konflikten eine wichtige Rolle

2.2 Organisationale Konfliktbereiche

Die einzelnen Konflikte können zusammengefasst und in vier Bereiche gegliedert werden:
❒ betriebliche Rahmenbedingungen
umfassen alle externen Faktoren zur möglichst reibungslosen Leistungserbringung in der Organisation.
❒ Arbeitsplatzrahmenbedingungen
umfassen alle internen Faktoren zur möglichst reibungslosen Leistungserbringung am Arbeitsplatz.
❒ betriebliche Anforderungen
umfassen alle Anforderungen und Leistungen, die Führungskräfte und Mitarbeitende zur Leistungerbringung beitragen müssen.
❒ zwischenmenschliche Beziehungen
zielen auf das Miteinander ab, das durch persönliche Verhaltensweisen geprägt wird.
❒ individuelle Problemlagen
umfassen die persönliche und betriebliche Situation der Mitarbeitenden.

2.3 Konfliktkarten in Organisationen

Der Konflikt ist als Prozess zu verstehen, der auf eine oder mehrere Konfliktursachen zurückzuführen ist und mögliche Auswirkungen haben kann. Die möglichen Ursachen für Konflikte können in vier Kategorien unterteilt werden:

- Individuelle Ursachen:

  Ursachen die auf die persönlichen Merkmale von Vorstand und Geschäftsführer zurückzuführen sind.
- Teambezogene Ursachen:

  Ursachen, die auf Charakteristika der Dyade politischer Leitung/Verwaltungsleitung zurückzuführen sind.
- nterpersonale Ursachen:

Konflikte, die sich durch die Interaktion zwischen Vorstand und Geschäftsführer ergeben.

- Organisationale Ursachen:

  Ursachen, die auf organisationale Merkmale zurückzuführen sind.

2.3.1 Konflikte zwischen verschiedenen Beteiligten

2.3.1.1 Konflikte mit dem Vorgesetzten

Im Leben eines Organisationsmitglieds spielt die Führungskraft eine wichtige Rolle: Sie verteilt Arbeitsaufgaben, kontrolliert und beurteilt die Ergebnisse, gibt Feedback und nimmt dadurch Einfluss auf die weitere (Karriere-)Entwicklung der unterstellten Mitarbeitenden. Die Einstellung zum Vorgesetzten beispielsweise ist ein wichtiger Indikator für die generelle Arbeitszufriedenheit.
Konfliktthemen mit einer Führungskraft sind

- der Eindruck, nicht genügend bzw. keine umfassenden Informationen zu erhalten,
- viele vermissen eine systematische Karriereentwicklung durch den Vorgesetzten,
- darüber hinaus klagen Arbeitnehmer auch
  - über schlechte Behandlung am Arbeitsplatz (Mobbing, Bossing) oder
  - Kritik des Vorgesetzten vor Dritten Darüber hinaus sind
- die Planung von Aktivitäten, Kontrolle und Leistungsbeurteilung sowie auch
- personengerichtete, unsachliche Kritik und
- fehlende Möglichkeit zur Gegendarstellung weitere kritikbehaftete Themen.

Jedoch ist der Mitarbeiter nicht nur als das Opfer des Vorgesetzten zu verstehen, dem er auf Gedeih und Verderb ausgeliefert wäre. Die Einflussnahme ist wechselseitig, Führung wird als Interaktion zwischen einzelnen Personen und Gruppen betrachtet. Jeder einzelne Mitarbeiter besitzt Einflussmöglichkeiten, die er - in Konfliktsituationen - benutzen kann. Auch Untergebene verfügen über ein gewisses „Sanktionspotential“:
Die häufigsten Methoden zur „Bestrafung des Vorgesetzten“ sind die Vorenthaltung von Informationen und das Ausweichen bei direkten Fragen.

2.3.1.2 Konflikte auf lateraler Ebene

Konflikte auf lateraler Ebene sind Auseinandersetzungen mit Kollegen auf der gleichen hierarchischen Ebene, innerhalb verschiedener Abteilungen. Kennzeichnend für die laterale Zusammenarbeit ist, dass sie nur über wechselseitige Abstimmungen und Konsens zwischen formal gleichrangigen Stelleninhabern realisiert werden kann, man kann sie deshalb „als Prototyp für selbststeuernde Beziehungen verstehen, bei denen direkte Führungseingriffe die Ausnahme bilden sollten“ (Wunderer, 1987).Im Gegensatz zur vertikalen Führungsbeziehung ist die Zusammenarbeit auf der horizontalen Ebene nicht durch relativ eindeutige und wenig veränderbare strukturelle Differenzierungen gekennzeichnet. Die Stelleninhaber haben zwar die Verpflichtung zur funktionalen Kooperation, jedoch nicht die Möglichkeit, die Arbeitsbeziehung durch direkte Weisungen zu beeinflussen.
In einer Befragung von Wunderer (1978) gaben sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit (Kooperationsbeziehungen zu anderen Organisationseinheiten) als für sie stärkste Konfliktquelle an.
Als zentrale Ursachen für laterale Konflikte werden zum einen strukturelle Gründe angeführt:

- Abhängigkeit von den Leistungen anderer Organisationseinheiten
- Weisungen aus anderen Abteilungen
- ungleiche Erfolgs- und Anerkennungschancen
- mangelnde Gesprächsgelegenheit
- Zielkonflikte

und zum anderen personelle Faktone, vor allem:

- einseitige Orientierung an der eigenen Gruppe
- mangelnde Orientierung an gemeinsamen Zielen
- mangelnde Kenntnis der Probleme und Aufgaben anderer
- mangelnde Einsicht in und mangelnde Bereitschaft zur Kooperation

Als Führungsaufgabe ist insbesondere die Gestaltung der lateralen Kooperationsbeziehungen zu sehen, d.h. die strukturellen Voraussetzungen müssen stimmen, um die abteilungsübergreifende Kooperation sicherzustellen. Hier ist an Aufbau- und Ablauforganisation, klare Entscheidungs- und Verantwortlichkeitsregeln, Richtlinien sowie auch an institutionalisierte Kooperationsformen (regelmäßige Besprechungen) zu denken. Aber auch die direkte Kommunikation und die Information über Aufgaben und Probleme anderer Organisationseinheiten tragen zum besseren gegenseitigen Verständnis bei.

2.3.1.3 Konflikte in und zwischen Gruppen

In diesem Zusammenhang ist zunächst an die klassischen Arbeitsgruppen zu denken, die in Abteilungen und Bereiche zusammengefasst sind. Darüber hinaus gibt es weitere, in die rbeitsorganisation dauerhaft integrierte Gruppen wie Fertigungsteams in der Indurstrie oder teilautonome Arbeitsgruppen. Weiterhin ist an temporäre Gruppen zu denken, die in der Arbeitsorganisation nicht kontinuierlich installiert sind, nämlich Projektgruppen und Qualitätszirkel. Dabei wurden folgende Einflussfaktoren auf Konfliktsituationen in Gruppen herausgearbeitet:

- Bei starker Gruppenkohäsion entstehen weniger Konflikte, und sie werden eher konstruktiv angegangen, um die Gruppeneinheit nicht zu zerstören.
- Geringe Flexibilität und Heterogenität, aber auch hohe Abhängigkeit verringern die Konfliktwahrscheinlichkeit.
- Je mehr Partizipationsmöglichkeiten (Teilhabemöglichkeiten) für die Gruppenmitglieder bestehen, je größer die Rangunterschiede sind, je häufiger Veränderungen und Reorganisationen auftreten und je stärker die Kontrolle durch die Gruppe ist, um so häufiger wird es zu Konflikten kommen.
- In Großgruppen werden selten zwischenmenschliche Konflikte ausgetragen, die Auseinandersetzung bleibt auf der Sachebene (z.B. Arbeitsziele, Aufgaben) beschränkt. Dagegen werden in Kleingruppen eher persönliche Differenzen thematisiert.

Bezüglich teilautonomer Gruppen ist festzustellen, dass Konflikte in Gruppen mit zunehmender Teamarbeit fast zwangsläufig zu erwarten sind.

2.3.1.4 Missverständnisse

Missverständnisse sind wohl die häufigsten Ursachen für Konflikte. Ihre Entstehung kann vielerlei Hintergründe haben, gibt es doch in der Kommunikation zwischen „Sen- der“ und „Empfänger“ einige „Hindernisse“ zu bewältigen:

- Ist die Botschaft (aus Sicht des Empfängers) verständlich formuliert?
- Richtet sich die Botschaft an die richtige Adresse?
- Ist das Medium (z.B. Sprache, Schrift, ...) geeignet?
- Ist die Art der Übertragung (z.B. Telefon, SMS, ...) geeignet?
- Verfügt der/die Empfänger/in über die notwendigen Kenntnisse um die Botschaft zu verstehen?

Sind auf dem Weg vom „Sender“ zum „Empfänger“ Mängel zu erkennen, so ist es Aufgabe der zuständigen Führungskräfte, diese zu eliminieren. Sie selbst müssen klar kommunizieren und ihre Mitarbeitenden ebenfalls dazu anhalten:

- keine Pauschalisierungen,
- keine Andeutungen (Ross und Reiter nennen),
- keine Halbheiten (Vollständigkeit in Umfang und Einzelheiten),
- keine Ungenauigkeiten

Es gilt allerdings zu unterscheiden, ob es sich um echte oder nur vorgeschobene Missverständnisse handelt. Sollte dies der Fall sein, ist zwingend nach der echten Ursache zu forschen.

2.3.1.5 Zielkonflikte

Zielkonflikte haben einen ganz natürlichen Hintergrund: unterschiedliche Auffassungen der Beteiligten. Werden diese im positiven Sinne eingesetzt, entstehen dadurch gute Lösungen. Voraussetzung ist aber,

- dass ein Konsens für das gemeinsame Ziel hergestellt werden kann
- dass Konkurrenzsituationen ausgeräumt werden.

Zielkonflikte können heimtückisch sein, laufen sie doch auch oft im Hintergrund ab. Es ist also notwendig,

- Vorgänge und Prozesse sorgfältig zu überwachen
- Zwischenziele (auch qualitative) zu setzen und deren Erreichung zu überwachen
- wo nötig, rigoros einzugreifen.

2.3.1.6 Verteilkonflikte

Gerade in rezessiven Zeiten brechen Verteilkonflikte vermehrt auf. Die Knappheit der Ressourcen (z.B. finanzielle Mittel) führt dazu, dass Ansprüche (berechtigte oder unberechtigte) von Einzelpersonen oder Personengruppen nicht befriedigt werden können. Auch hier gilt es soweit möglich Offenheit und Klarheit herbeizuführen:2.3 Konfliktkarten in Organisationen

- Zur Verfügung stehende Mittel ausweisen.
- Deren Verwendung und die Notwendigkeit dazu (z.B. Wirksamkeit) darstellen.
- Varianten sowie deren Vor- und Nachteile aufzeigen.

Dabei sind allerdings einige Rahmenbedingungen besonders zu beachten:

- Vertraulichkeit wahren,
- Vergleiche zwischen Einzelpersonen oder Personengruppen vermeiden,
- Unsicherheit nicht Vorschub leisten
- usw.

Nicht immer geht es um die Verteilung von Vorteilen und Rechten. Oft ist auch die Verteilung von Nachteilen und Pflichten (Lasten) Anstoß von Konflikten.

2.3.1.7 Kompetenzkonflikte

Das sind Konflikte, die oft zu einem Schmunzeln verleiten könnten, wären ihre Folgen nicht viel zu gravierend für einen reibungslosen Betrieb. Sie entstehen vor allem in Organisationen, die stark hierarchisch gegliedert und stark reglementiert sind. Kompetenzträger/innen pochen auf ihre Rechte, die anderen Beteiligten fühlen sich eingeengt oder gar unterdrückt und überschreiten, unbewusst oder bewusst, ihre eigenen Kompetenzen. Unangenehm ist dabei, dass es in vielen Fällen nicht um Sachliches geht, sondern Ansehen, Einfluss- und Machtstreben im Vordergrund stehen.
Präventiv können z.B. folgende Rahmenbedingungen wirken:

- Hierarchiestufen nur bei zwingender Notwendigkeit schaffen (flache Hierarchien).
- Kompetenzen sind Werkzeuge: Kompetenzen daher nicht als Belohnungen einsetzen.
- Kompetenzen dahin delegieren, wo sie benötigt werden (und die diesbezüglichen Mitarbeitenden dazu befähigen, sinnvoll damit umzugehen). Allfällige Verstöße ahnden und gleichzeitig Ursachen
- dazu eruieren und falls nötig Kompetenzregelungen ändern.

2.3.1.8 Beurteilungskonflikte

Sie sind oft der Anfang für weitere Konflikte. Auch ihre Ursachen sind oft ganz natürlich und können eine positive Wirkung entfalten. Andererseits können sie z.B. über Belastungsanteile oder Erfolgsbeteiligungen entscheiden. Sie ähneln damit den Zielkonflikten; denn Ziele werden in der Regel auf Basis von Beurteilungen gesetzt. Auch bei den Beurteilungskonflikten muss schließlich eine „Organisationsmeinung“ erarbeitet und wo nötig, kommuniziert werden:

- Transparenz herstellen.
- Alternativen aufzeigen(Wahrscheinlichste, Beste, Schlechteste).
- Entscheidungskriterien offen legen.
- Überzeugen.

2.3.1.9 Durchsetzungskonflikte

Durchsetzungskonflikte sind oft Folgekonflikte. Nimmt man sich die Mühe, die oben dargestellten Konfliktarten durchzudenken, so findet man nicht wenige, die Anlass für Durchsetzungskonflikte geben können. Daneben gibt es eine Vielzahl weiterer Ursachen:

- Komplexität der Aufgaben,
- Uneinheitlichkeit der Aufgaben,
- Fehlende Transparenz,
- Unvollständigkeit der Aufträge,
- Nicht erreichbare Ziele,
- Nicht befähigte Umsetzungsträger,
- Beziehungskonflikte zwischen Entscheidungsträgern und Umsetzungsträgern

2.3.1.10 Beziehungskonflikte

Nicht zu vergessen sind Beziehungskonflikte. Sie gelten zwar nicht als eigenständige Konflikte, sondern setzen sich aus Teilen anderer Konfliktarten zusammen. Wir kennen sie aber

- als Generationenkonflikte,
- als Geschlechterkonflikte,
- als Herkunftskonflikte,
- als Minderheitenkonflikte

Sie zu verhindern, ist eine der großen Herausforderungen für Führungskräfte. Sie beginnen bereits bei der Rekrutierung und setzen sich in vielen, scheinbar belanglosen Maßnahmen bis hin zum alltäglichen Verhalten (Vorbild) fort.

2.3.1.11 Strukturelle Konflikte

Zülsdorf bezeichnet eine intraorganisationale Konfliktart als strukturelle Konflikte. Kennzeichnendes Merkmal ist hier nicht die zwischenmenschliche Verhaltensweise sondern das systembedingte aufeinanderstoßen mit der Folge erheblichen Konfliktpotenzials. Typisch sei nach Zülsdorf, dass den Menschen nicht bewusst ist,

„...dass die Ursache ihrer alltäglichen Streitereien ein struktureller Konflikt ist. Die Menschen im Unternehmen bemerken nur, dass sie sich blockiert fühlen und ihnen ihr Tagesgeschäft nicht von der Hand geht. Sie sind sich der generellen Erstarrung meistens nicht bewusst und wundern sich, wenn ihr Unternehmen zur Insolvenz angemeldet wird.“ [1]

Definition 2.8 Strukturelle Konflikte* [26]

„...entstehen in Unternehmen in verschiedenen Formen durch konkurrierende oder sich widersprechende Systeme, die aufeinanderstoßen.“

Derartige Konflikte können sich nach seiner Auffassung [27] ergeben aus:

- administrativen Abläufen
- Kontrollmechanismen
- Kompetenz- und Machtverteilung
- unterschiedlichen Denkstilen.

Er unerscheidet damit prinzipiell folgende Konfliktbereiche [28]:

- Konflikte durch Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse
- Konflikte durch unklare Schnittstellen zwischen Abteilungen
- Doppelspitze: ein Führungsduo teilt sich eine Leitungsfunktion
- Interessen, Macht und Politik als strukturelle Konfliktpotenziale

3 Der Konflikt als Prozess

Oft verläuft ein Konflikt über einen bestimmten Zeitraum, sodass es sinnvoll ist von einem Konfliktprozess zu sprechen.
Definition 3.1 *Konflikt als Prozess der Auseinandersetzung* [29]

Prozess der Auseinandersetzung, der auf unterschiedlichen Interessen von Individuen und sozialen Gruppierungen beruht und in unterschiedlicher Weise institutionalisiert ist und ausgetragen wird.

Der Konfliktprozess durchläuft in der Regel die folgenden Phasen:

1. Konfliktentstehungs-Phase (Latenzphase)

   Konflikte entstehen oft unbewusst, sie entwickeln sich unterschwellig und „stauen" sich an. Durch bestimmte Vorgänge etc. werden die Grundlagen für Konflikte gelegt, die Spannungen selbst werden jedoch noch nicht bewusst wahrgenommen.
2. Konfliktregistrierungs-Phase (Kognitive Phase)

   Die Spannungen brechen auf, sie werden dem Individuum bewusst. Das Individu um nimmt den Konflikt wahr.
3. Konfliktpersonalisierungs-Phase (Empfindungsphase)

   Der wahrgenommene Konflikt wird zum „gefühlten" Konflikt. In dieser Phase wer den die Emotionen des Individuums aktiviert.
4. Konfliktmanifestierungs-Phase (Reaktionsphase)

   Das Individuum reagiert in irgendeiner Weise auf die Konfliktspannungen. Unangemessene Verhaltensweisen in der Reaktionsphase sind Aggression, Passivität, Defensive etc.
5. Konfliktfolgen-Phase (Nachwirkungsphase)

   Durch eine unangemessene Konflikthandhabung wird in dieser Phase oft schon die Grundlage für neue Spannungen gelegt.

3.1 Prozessmodell sozialer Konflikte nach Messmer

Das Prozessmodell nach Messmer unterscheidet vier Prozessstufen von denen unterstellt wird, „...dass sie für jede Konfliktentwicklung [...] maßgeblich und kennzeich nend sind:" [30]

- Prozessstufe 1 (Konfliktepisode)

  Von der Konfliktvermeidung zur episodischen Widerspruchskommunikation
- Prozessstufe 2 (Sachkonflikt)

  Von der episodischen Widerspruchskommunikation zu stabilen Verhältnissen
- Prozessstufe 3 (Beziehungskonflikt)

  Von der Konfliktstruktur zur Verantwortungsattribution
- Prozessstufe 4 (Machtkonflikt)

  Von der Verantwortungsattribution zur Eskalation

Der ersten Stufe entspricht die „Konfliktepisode", der zweiten der „Sachkonflikt" der dritten der „Beziehungskonflikt" und der letzten und vierten der „Machtkonflikt".

3.2 Eskalationsprozess in Konflikten

Konflikte sind keine statischen Zustände. Jeder Konflikt hat vielmehr auch eine Geschichte, den Konfliktverlauf, er ändert sich und nimmt im Zeitablauf an Intensität meist zu.
Definition 3.2 *Konflikteskalation*

Der Konflikt zwischen den Menschen, Gruppen, Parteien, Organisationen usw. verhärtet sich zunehmend und führt zu wechselseitigen, persönlichen und wirtschaftli chen Schäden.

Konflikteskalation entsteht dann, wnn sich die streitenden Parteien nicht mehr zusam men finden, sondern anfangen, sich bewusst zu schädigen. In Organisaitonen drückt sich Konflikteskalation durch Machtkämpfe von einzelnen Mitarbeitenden bis hin zu ganzen Organisaitonseinheiten (z.B. Teamkonflikte) aus. Ein Gefühl der Ohnmacht dem Anderen gegenüber veranlasst die Betroffenen zu immer weitergehenden Aktio nen, im schlimmsten Fall zu Sabotage und Mitarbeitendenkriminalität.

Die Eskalationsproblematik von Konfliktverläufen wird in der Literatur in Form von verschiedenen Modellen beschrieben, die von unterschiedlichen Denkansätzen ausgehen.

3.2.1 Eskalationsstufen nach Spillmann

„Was in Eskalationsprozessen im emotionalen und kognitiven Bereich vorgeht - und zwar in individuellen wie in Gruppenbeziehungen - enthüllt sich bei genauer Analyse als eine stufenweise Regression von einem bereits erreichten Entwicklungsniveau auf ein schon überwundenes, weniger differenziertes Niveau.“ [31] Die Entwicklung von Konflikten verläuft nach Spillmann in identifizierbaren Eskalationsstufen:

- Eskalationsstufe 1 [1]

  „Die Eskalationsstufe 1 gehört zum normalen zwischenmenschlichen Alltag. Auch in guten Beziehungen treten immer wieder Momente auf, wo entgegengesetzte Erwartungen, Bedürfnisse oder Ideen zu Konflikten führen, die nur mit differenziertem Denken und gegenseitiger Einfühlung - also wechselseitiger Perspektivenübernahme - gelöst werden können. In dieser Phase werden Spannungen erkannt.“ Sie werden noch freimütig angesprochen und man ist bemüht, mit der Gegenseite kooperativ nach sachgerechten Lösungen zu suchen. Nicht überall gelingt eine Problemlösung. Dann kann es vorkommen, dass sich einer der Partner versteift und der Konflikt auf die nächste Stufe eskaliert.

- Eskalationsstufe 2 [1]

  „Auf der Eskalationsstufe 2 schwanken die Parteien hin und her zwischen kooperativen und kompetitiven Einstellungen. Man weiß um die gemeinsamen Interessen. Aber die eigenen Anliegen dominieren und nehmen an Gewicht zu. Die differenzierte Informationsaufnahme wird zugunsten von Argumenten der eigenen Seite eingeschränkt. Die Streitfragen werden erweitert, neue Zusammenhänge des Konflikts suggeriert, Logik und Verstand werden eingesetzt, um die Gegenseite zu überzeugen oder zu gewinnen.

- Das Streben, sich zu behaupten und keine Schwächung der eigenen Person zuzulassen, wird immer wichtiger und die Versuchung immer größer, die Ebene rein verbaler Interaktion zu verlassen. Schließlich wird die Schwelle zur Eskalationsstufe 3 durch irgendeine Handlung überschritten.“

- Eskalationsstufe 3 [1]

  Mit dem Übergang zur Eskalationsstufe 3 „...wächst die Angst, es könnte der Boden für eine gemeinsame Problemlösung verloren gehen. Die Interaktion zwischen den Gruppen wird empfindlicher und gereizter. Die Hoffnungen werden auf aktives Handeln gesetzt; man tut jetzt, worüber man vorher zu debattieren versuchte. Dies wird momentan als befriedigend und entspannend erlebt. Dabei sind die Erwartungen der Parteien paradox: Beide erwarten, durch Druck und Entschlossenheit die Gegenpartei zum Nachgeben zu bringen, sind selber aber nicht bereit, nachzugeben. Damit entsteht der für die Eskalation bezeichnende Widerspruch, daß die beabsichtigte Wirkung einer Maßnahme von der Gegenpartei als Sie nal zur Eskalation und nicht zur DeEskalation verstanden wird.“

  In dieser Phase „...beginnt der Konformitätsdruck innerhalb der eigenen Gruppe. Dieser Konformitätsdruck ist eines der ersten sichtbaren Warnsignale einer sich intensivierenden Eskalation. Abweichende Meinungen, das.heisst, unterschiedliche Wahrnehmungs- und Bewertungsweisen des Konfliktverlaufs, werden immer weniger geduldet. Das bringt viele, die eigenlich anderer Meinung sind, zum Schweigen und macht sie zu Mitläufern. Auflehnung gegen diesen Gruppendruck wird schwierig, da die Gruppe mit starkem Zuwendungsentzug reagiert, der tiefliegende Verlassenheitsund Verlustängste evoziert. Die damit einhergehende Uniformierung der Meinung bringt notgedrungen eine Verengung und Entdifferenzierung der Wahrnehmung mit sich. Die reife, komplexe Sicht der Realität wird einer reduzierten, emotional leichter erträglichen Version geopfert. Damit einher geht auch eine Reduktion der anfänglichen Verhaltens-, Beziehungs- und Denkvielfalt.

  An Stelle der Sachfragen und Sach-Konflikte treten mehr und mehr die gestalthaften (stereotypisierten) Eigenschaften der Gegenpartei ins Zentrum des Interesses und werden so zu Gegenständen der Auseinandersetzung. (Grüne, Rote, Schwarze, Linke, Rechte etc.).

  Bei allen Schwierigkeiten hat der Gegner immer noch ein Gesicht. Es findet ein Wettkampf zwischen den verschiedenen Perspektiven statt, den jeder zu gewinnen hofft. Bei andauerender Spannung schwindet die Empathiebereitschaft mehr und mehr. Um die eigene innere Spannung abzubauen, weicht man immer häufiger auf Handlungen aus, bis „das Maß voll ist“ und die Einpathiebereitschaft überhaupt verschwindet. Damit ist die Eskalationsstufe 4 erreicht.

- Eskalationsstufe 4 [1]

  “Auf der Eskalationsstufe 4 regredieren die kognitiven Wahrnehmungs- und Erkenntnismuster auf die Entwicklungsstufe 2, d.h. auf das Niveau der Sechs- bis Achtjährigen. Man weiß zwar um die andere Perspektive, aber man ist nicht mehr fähig oder bereit, die Gedanken, Gefühle und die Situation des anderen zu erschließen und für das eigene Verhalten zu berücksichtigen. Damit fallen auch die individuellen Differenzierungen weg - ein weiteres, sehr ernstzunehmendes Indiz der Eskalation. Im emotionalen Bereich dominiert die „Schwarzweiß-Einordnung“, das heißt, alles, was „Nicht-ich“ bzw. „Nicht-wir“ ist, ist bedrohlich und böse und wird abgelehnt. Damit nimmt der innere

Abstand zwischen den Gruppen laufend zu. Gleichzeitig nehmen die gegenseitigen Projektionen zu: Was in den Parteien lebt, aber nicht als zum eigenen Bild gehörig anerkannt wird, wird in die Außenwelt bzw. auf die Gegenpartei projiziert. [2] Auch eigene bedrängende Regungen werden dem Gegner angelastet, nach der Art: „weil ich Angst habe, musst du mich bedroht haben“.“

So werden die sich bedroht Fühlenden selber zu Bedrohenden. (Dieser Vorgang ist in der Rassismus-Thematik bedeutungsvoll, ob in einem literarischen „Andorra“ oder in einem modernen westeuropäischen Staat, der mit Asylanten konfrontiert ist.) - Und weil die Feindbild-Inhalte so viel mit Projektionen zu tun haben, können diese auch abgezogen und auf andere verlegt werden: Aus Feinden können unversehens Freunde werden, und umgekehrt.

„Das Verhalten der Parteien auf dieser Eskalationsstufe kann nur verstanden werden, wenn man das Ausmaß der Regression richtig einschätzt und erkennt, wie diese projektiven Bilder zwischen den Parteien stehen und das Geschehen bestimmen. Diese Bilder verfolgen die Parteien wie böse Geister, die sie ablehnen und gleichzeitig dem Gegner anhängen wollen; mit anderen Worten: Beide Seiten provozieren und bekämpfen gleichzeitig ein bestimmtes Verhalten der Gegenpartei. Der Druck auf indifferente Personen oder Gruppen nimmt weiter zu. Wer mit beiden Parteien Kontakt pflegt, macht sich verdächtig.“

- Eskalationsstufe 5 [1]

„Auf der Eskalationsstufe 5 bereitet sich als deutliches Zeichen einer progressiven Regression die umfassende Ideologisierung und Totalisierung der Gegensätze aus.Es geht um „Heilige Werte“, um Überzeugungen und übergeordnete moralische Verpflichtungen. Diese entbinden den Einzelnen von der schweren Bürde persönlicher Verantwortung. Der Diskurs nimmt geradezu mythische Dimensionen an. Symbiotische Empfindungen in der Gruppe verstärken sich bis zum Gefühl von „Wir (zwei) sind eins“, das von Omnipotenzphantasien begleitet wird.“

Interpersonelles Verhalten ist wie ausgelöscht, Intergruppenverhalten bestimmt das Geschehen. Die Gewalt nimmt dementsprechend unpersönliche, indirekte Formen an, die Wahrnehmung der Gegenseite erstarrt zum Feindbild. „Damit ist die emotionale Einordnung von Informationen wieder auf die frühkindlichelementare Einordnung in die Gegensatzpaare Fremd / Eigen, Bedrohlich / Sicher, bzw. Böse / Gut reduziert, und im kognitiven Bereich repräsentiert der eigene Gesichtspunkt die Realität. Auf diesem Eskalations- oder Regressionsniveau gibt es keine qualitativ unterschiedlichen Denk- und Gefühlsweisen mehr.“

3.2.2 Eskalationsstufen nach Glasl

Das Modell hat, im Gegensatz zum Modell nach Spillmann neun Stufen, die sich in drei Ebenen mit jeweils drei Abstufungen teilen.

1. Hauptphase: Anfangsphase

   a) Verhärtung

   - belanglose Reibereien,
   - inhaltliche Meinungsverschiedenheiten
   - Neigung, Argumente der eigenen Gruppe positiv zu bewerten

   b) Polarisation und Debatte

   - Es werden Lager gebildet und verteidigt
   - harte verbale Konfrontationen
   - erhöhte Reizbarkeit
   - wachsendes Misstrauen
   - Imponiergehabe
   - Typisierungen der gegnerischen Denk- oder Handlungsmuster

   c) Taten statt Worte (Übergang zur Handlungsebene)

   - rein verbaler Schlagabtausch wird als nutzlos empfunden
   - Demonstration von Stärke und Selbstsicherheit zur Einschüchterung der anderen
   - Einsatz strategischer Mittel mit dem Ziel der Überrumpelung des Gegners, mit aggressiver und z.T. kränkender Komponente

2. Hauptphase: Der Konflikt weitet sich aus

   a) Ausweitung

   - sprunghafte soziale Ausweitung,
   - Erhalt und Verbesserung des eigenen Image entscheidend,
   - Versuch, Koalitionspartner zu finden,
   - Stigmatisierung der Gegenpartei

   b) Gesichtsverluste

   - man fügt dem Gegner einen Gesichtsverlust zu oder provoziert ihn, sich zu blamieren (point of no return),

- gegenseitige Verteufelung (bis zu physischem Ekel),
- alle Handlungen der Gegenpartei werden negativ interpretiert (auch frühere, die positiv gemeint waren),
- Versuche, den guten Ruf wieder zu gewinnen (unter z.T. großen Opfern)

c) Drohstrategien

- Ohnmachtsgefühle und Angst, den Kampf zu verlieren, führen zu Drohungen
- aller Art: Drohgebärden, Ankündigung feindlicher Konsequenzen bei Nichterfüllung der Forderungen, Ultimaten,
- erhöhter Stress für beide Parteien bis hin zu besinnungsloser Wut,
- Zunahme der Gewalt, Gegendrohungen

3. Hauptphase: offener Krieg

a) begrenzte Vernichtungsschläge

- Angekündigte Drohungen werden ausgeführt,
- das Sicherheitsgefühl wird erschüttert, dem Gegner wird alles (Böse) zugetraut,
- keine Wahrnehmung einzelner Menschen bei der Gegenpartei, sie sind nur noch Ziel-Objekte (zur Manipulation oder gar Vernichtung),
- Absicht, der andern Partei zu schaden, dominiert, bis hin zu Zerstörungslust, mit dem Ziel der Entmachtung,
- Schadenfreude,
- Machtmittel dominieren,
- völliger Zusammenbruch der zweiseitigen Kommunikation

b) Angriff auf die Macht- und Existenzgrundlagen des Gegners

- Listen zur Spaltung des gegnerischen Lagers,
- Diffamierung der gegnerischen Zentralfiguren,
- noch geringe Hoffnung, selbst (als Partei) zu überleben

c) Der „totale Krieg“

- Vernichtung des Gegners selbst um den Preis der Selbstvernichtung wird angestrebt,
- mehrere Gruppierungen am Konflikt beteiligt,
- Freund-Feind-Linien werden unübersichtlich

Die Merkmale der in Abbildung 3.1 bezeichneten Strategien sind: [32]

1. Win-Win-Strategie:
   - Die Beteiligten thematisieren den Konflikt offen
   - Interessen, widersprüchliche Meinungen und Vorstellungen werden offen diskutiert und gegeneinander abgewogen
   - Die Beteiligten streben eine Lösung an, die für alle akzeptabel ist
   - Die Beteiligten sind zur Kooperation bereit und sind überzeugt, den Konflikt im Gespräch bewältigen zu können.
2. Win-Lose-Strategie:
   - Eine Partei kann nur soviel gewinnen, wie die andere verliert. Das heißt auch, ein Gewinn der anderen Seite ist ein Verlust der eigenen.
   - Eine Partei setzt ihren Standpunkt auf Kosten der anderen Partei durch
   - Konkurrenzdenken beherrscht die Auseinandersetzung
3. Lose-Lose-Strategie:
   - Diese Strategie bringt beiden Seiten einen Verlust
   - Weder die eine noch die andere Seite erreicht, was sie erreichen will
   - Beide Parteien müssen sich mit einem Teil des Gewünschten begnügen
   - Beide Parteien willigen in den totalen Verlust / die totale Vernichtung ein

Abb. 3.1: Konflikteskalation nach Glasl (2004) (Quelle: eigene Darstellung)

Während auf den oberen Stufen noch die Sache Vorrang hat, stehen ab der „Win-Lose-Ebene“ Haltungen, Ideologien und Werte im Vordergrund. Auf der „Win-Win-Ebene“ reichen oft das Konfliktgespräch und die -moderation aus, um einen Konflikt dauerhaft beizulegen. Ab der „Win-Lose-Ebene“ beginnt das Einsatzgebiet der Mediation (Seite 39) . Ist ein Konflikt in der „Lose-Lose-Ebene“ angelangt, kann Mediation nicht mehr eingesetzt werden, weil die Ergebnisoffenheit und Lösungsbereitschaft fehlen. Es können aber Wege gefunden werden (bei einer gewissen noch vorhandenen Einsichtsfähigkeit), um den aktuellen Konflikt etwas zu verringern und wieder Interesse an Lösungen zu schaffen („weg vom Scheitern“). Danach kann auch wieder Mediation eingesetzt werden.

4 Instrumente zur Konfliktlösung

4.1 Konfliktkonstellationen

„Wenn Konflikte konstruktiv bewältigt werden wollen, müssen wir verschiedene Situationen unterscheiden. Nicht jede Konfliktkonstellation erfordert dieselben Anforderungen, Vorgehensweisen, Interventionen und zeitlichen Ressourcen. Die Tücken liegen im Detail. Die Fähigkeit, Konfliktkonstellationen einschätzen zu können und sich bewusst für eine bestimmte Vorgehensweise zu entscheiden, ist genauso zentral, wie die Kompetenz zur Gesprächsführung selbst. Es können vier Konfliktkonstellationen unterschieden werden“ (siehe Abb. 4.1). [33]

Konfliktkonstellationen			
während des Konflikterlebens	nach dem Konflikterleben		
1) Konfliktaustragung	2) Konfliktbesprechung	3) Konfliktklärung	4) Konfliktberatung
Streitgespräch durch die betroffenen Konfliktparteien führen	Konfliktgespräch durch die betroffenen Konfliktparteien führen	Konfliktgespräch durch eine aussenstehende Person führen	Konfliktberatung durch eine aussenstehende Person arbieten

Abb 4.1 Gesprächsformen (Quelle: Keller, NetzWelt 2009, 19-30, S. 21)

1. Konfliktaustragung

   „Die Konfliktaustragung wird von der Frage geleitet, wie die Interaktion während des Konflikterlebens gestaltet werden soll. Die Konfliktparteien stehen in einem unmittelbaren Streitgespräch, oder sie erleben die Wirkungen eines latenten, unterschwelligen Konflikts.“

2. Konfliktbesprechung

   „Die Konfliktbesprechung stellt die Gesprächsführung nach dem Konflikterleben ins Zentrum der Betrachtung. Wie sollen die direkt betroffenen Konfliktparteien das Gespräch führen, nachdem der Streit stattgefunden hat? Dieser Zugang setzt voraus, dass die Parteien willens und fähig sind, direkt miteinander in Kontakt zu treten.“

3. Konfliktklärung

   „Die Konfliktklärung fokussiert auf Situationen, in welchen eine nicht betroffene aussenstehende Person die Aufgabe der Konfliktregelung zwischen den Parteien übernimmt. Diese Vorgehensweise ist in Situationen sinnvoll, bei welchen die Konfliktbeteiligten nicht mehr willens oder fähig sind, direkt miteinander in Kontakt zu treten.“

4. Konfliktberatung

   „Die Konfliktberatung kann dann sinnvoll sein, wenn sich eine Konfliktpartei von einer Drittperson Hilfe und Unterstützung wünscht, damit diese wieder fähig wird, eine Konfliktbesprechung zu führen.“

4.2 Ethisce Entscheidungsfindung

Im Bereich der öffentlichen Verwaltung stellen sich zunehmend auch Fragen bezüglich der sog. ethischen Verantwortbarkeit [34]

4.2.1 Handlungsmatrix zur Konfliktlösung nach Becker

Es gibt ein Vielzahl von Modellen um rational die Konflikte zu lösen. Interessant ist aus meiner Sicht die „Handlungsmatrix zur Konfliktlösung“ nach Becker [35], die in zwölf Schritte unterteilt werden kann (sog. Bedienungsanleitung). Sie ist primär für Konflikte im Unterricht konzipiert, ist jedoch auch für die Analyse von Konflikten außerhalb der Organisation Schule hilfreich.

Definition 4.1 *Konflikt nach Becker* [36]

„Als Konflikt wird eine berufsfeldspezifische Auseinandersetzung, Belastung und/oder Schwierigkeit verstanden, die bei der beteiligten Persone - oder den beteiligten Personen - eine emotionale Betroffenheit und Beeinträchtigung von unterschiedlicher Intensität hinterläßt.“

Die zentralen Merkmale des Konfliktbegriff nach Becker sind:

1. Grad der emotionalen Betroffenheit

“Hauptmerkmal eines Konflikts ist die emotionale Betroffenheit, die erfahrungsge mäß von unterschiedlicher Relevanz oder Intensität ist.“ [1] Schlechte Nachrichten haben für die betroffenen Mitarbeitenden negative Folgen. Sie passen nicht zu den persönlichen Zielen, Interessen oder Wünschen. Es entste hen ggf. dadurch Probleme, die nicht so einfach zu lösen sind. Hinzu kommt ggf. das Gefühl von Missachtung. Nichtanerkennung und/oder Zurücksetzung. Neben die sachliche Betroffenheit tritt immer auch die emotionale Betroffenheit.

- Man muss über die erforderliche emotionale Intelligenz verfügen,
- um Emotionen zu erkennen,
- diese richtig zu bewerten und auf sie so zu reagieren, dass die betreffenden Per sonen, sich mit ihren Emotionen ernst genommen und ausreichend gewürdigt fühlen.

  Das setzt neben Antennen für die Gefühle anderer Personen, ein feines Gespür für Menschen, Situationen und Konstellationen voraus.

2. Grand der Intensität einer Beeinträchtigung

„Konfliktträchtige Ereignisse können zu Beeinträchtigungen in verschiedenen Bereichen führen.“ [1]

- nach der Art der körperlichen und/oder geistigen Befindlichkeit
  - im psychischen Bereich (Unsicherheit, gesteigerte Nervosität, Furcht, Angst, Niedergeschlagenheit, Unlustgefühle, Wut, Hass)
  - im kognitiven Bereich (Blockade)
  - im physiologischen Bereich (Angstschweiß, Übelkeit)
- nach dem Ereignis
  - Provokationen und Regelüberschreitungen
  - Absprachen zwischen den Schülern
  - Angriffe
  - aggressives Verhalten
  - Sachbeschädigung
  - allgemeine Disziplinlosigkeit
- nach den beteiligten Personen
  - zwischen Lehrer/Schüler
  - zwischen Schüler untereinander
  - zwischen Lehrer untereinander

Für Organisationen außerhalb des Bildungsbereichs wären die Konfliktbeteiligten wie folgt darzustellen: [37]

- Konflikte mit den Vorgesetzten
- Konflikte auf lateraler Ebene ()Mitarbeitende gleicher Hierarchieebene untereinan der in verschiedenen Organisationseinheiten)
- Konflikte mit den Mitarbeitenden
- Konflikte innnerhalb einer Gruppe (Intragruppen-Konflikt).
- Konflikte zwischen Gruppen (Intergruppen-Konflikt)

Becker unterscheidet vier Konfliktarten (siehe Abb. 4.2 auf der nächsten Seite):

- Scheinkonflikte
- Randkonflikte
- Zentralkonflikte
- Extremkonflikte

Zentral- und Extremkonflikte können nicht kurzfristig und spontan gelöst werden, Handlungsschritte sind genau zu überlegen; ggf. ist externe Hilfe hinzuzuziehen.
„Diese ...Unterscheidung ...soll zunehmend dazu führen, Konflikte realistischer einzuschätzen, also die Über- oder Unterschätzung der konfliktträchtigen Ereignisse zu vermeiden, mit der den am Konflikt beteiligten Personen nicht gedient ist.“ [38] „Konflikte sind nicht für Schulen und für das Schulsystem typisch, sondern sie lassen sich in allen sozialen Systemen erkennen, so in Betrieben, Behörden, in kirchlichen Organisationen, Arbeitgeber- und Arbeitnehmervereinigungen, innerhalb politischer Parteien, innerhalb einer Interessengruppe und zwischen den Interessengruppen.“ [39]

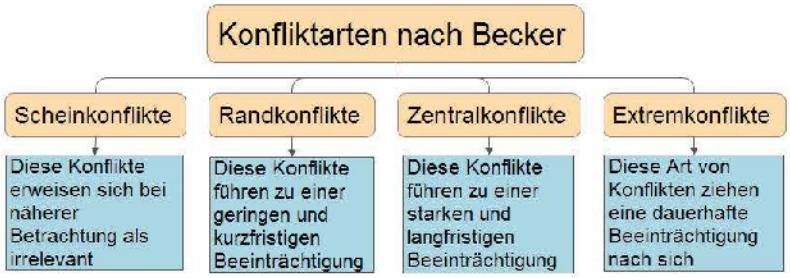

Abb. 4.2: Konfliktarten nach Becker (Quelle: eig. Darstellung in Anlehnung Becker, S. 17 f.)

Er geht davon aus, dass bei der Konfliktlösung nicht nur die Methode entscheidend ist, sondern dass zu einem professionellen Konfliktverhalten auch eine realistische Einschätzung der Lage und des (z.B. zeitlichen) Aufwands gehört, der für die Lösung des jeweiligen Konflikts adäquat ist. Dazu entwirft er eine Handlungsmatrix in 12 Schritten: [40]

Schritt 1 – Konfliktbeschreibung auffassen

In diesem Schritt werden die wichtigsten Elemente der Konfliktstruktur möglichst schnell, sorgfältig und so umfassend wie möglich dargestellt.

Schritt 2 – Betroffenheit einschätzen

Sobald eine Beschreibung vorhanden ist, treten die Fragen nach der emotionalen Betroffenheit, des tatsächlichen Bestandes eines Konflikts, sowie die Relevanz dieses Konflikts in den Vordergrund.

Schritt 3 – Erstverhalten überlegen

Sie gilt als besonders wichtig. Während ein unangemessenes Erstverhalten den Konflikt verschärfen kann, würde ein angemessenes Verhalten die Situation offen halten und zugleich einen ersten Ansatz zur Konfliktlösung leisten.

Schritt 4 – Methode festlegen

Die Frage nach der anzuwendenden Methode sollte sich auf die jeweilige emotionale Betroffenheit beziehen. Bei Schein- und Randkonflikten kann in kurzer Zeit eine Handlungsfolge konzipiert werden, während es bei Zentral- und Extremkonflikten einer zeitintensiven Konfliktanalyse bedarf.

Schritt 5 – Befragung durchführen

Der Sinn einer Befragung der unmittelbar betroffenen Person besteht in der weiterführenden Aufklärung der Konfliktstruktur.

Schritt 6 – Nach den Ursachen fragen

Nur wenn die Ursachen eines Konflikts bekannt sind, können vorbeugende Maßnahmen zur Vermeidung von Konflikten getroffen werden.

Schritt 7 – Informationen beschaffen

Die Hauptaufgaben in diesem Schritt sind die Suche nach Informationsquellen sowie das Einholen und Einbringen der Informationen.

Schritt 8 – Perspektive wechseln

Ein Perspektivwechsel dient dazu, dass der Konflikt nicht einseitig aus einer Sicht betrachtet wird, sondern von mehreren Perspektiven analysiert wird.

Schritt 9 – Zielsetzung(en) abklären

Die mit dem Konflikt vertrauten Personen, welche an der Konfliktlösung beteiligt sind, sollen sich auf eine einheitliche konkrete Zielrichtung beschränken, da nur dann eine Koordination der Maßnahmen und eine Kooperation möglich sind (S. 50).

Schritt 10 – Handlungsmöglichkeiten suchen

Dieser Schritt beinhaltet ein Brainstorming, welches zu einer Vielzahl an möglichen Maßnahmen zur Konfliktlösung führen soll.

Schritt 11 – Handlungsmöglichkeiten prüfen

Die im Brainstorming gewonnen Maßnahmen zur Konfliktlösung werden in diesem Schritt nach ihrer Brauchbarkeit analysiert und überprüft.

Schritt 12 – Handlungsfolge konzipieren

Als Handlungsfolge definiert sich eine Kombination von Handlungsmöglichkeiten, welche ineinander, sinnvoll aufeinander bezogen und abgestimmt ist. Kennzeichnend für diese Handlungsmatrix ist also:

1. das Bemühen:
    - den Grad der Betroffenheit der am Konflikt beteiligten Personen in einen kritisch-rationalen Prozess einzubeziehen und
    - die einzelnen Schritte der Konfliktanalyse an den im Berufsfeld auftretenden Fragestellungen und Handlungen zu orientieren.
2. die Überlgegung:
    - Je größer die Betroffenheit, desto mehr Zeit muss in die Konfliktlösung investiert werden, umso kompetenter sollte die Gruppe sein, die sich um eine Lösung bemüht, und
    - umso sorgfältiger sollte die Konfliktanalyse durchgeführt werden.

Handlungsmatrix zur Konfliktlösung nach Becker

Systematisches Vorgehen bei der Konfliktlösung unter Berücksichtigung der emotionalen Betroffenheit der Personen

Analysschritte	Grad der emotionalen Betroffenheit Konfliktrelevanz							
	Schein-Konflikt		Rand-konflikt		Zentral-Konflikt		Extrem-Konflikt	
	0	1	2	3	4	5	6	7
1. Konflikt(beschreibung) auffassen	X	X	X	X	X	X	X	X
2. Emotionale Betroffenheit einschätzen	X	X	X	X	X	X	X	X
3. Erstverhalten überlegen - Handlungsaufschub	X	X	X	X	X	X	X	X
4. Methode wählen	A		B		C		D	
5. Befragung durchführen							X	
6. Nach den Ursachen fragen			X		X		X	
7. Informationen beschaffen							X	
8. Perspektive wechseln			X		X		X	
9. Zielsetzungen abklären					X		X	
10. Handlungsmöglichkeiten suchen	X		X		X		X	
11. Handlungsmöglichkeiten prüfen	X		X		X		X	
12. Handlungsfolge konzipieren	X		X		X		X	

Anmerkung: Je ernster der Konflikt, desto mehr Zeit muss zu seiner Lösung investiert werden und umso mehr Schritte sind allein oder in Zusammenarbeit mit anderen zu durchlaufen. - Die jeweils vorzunehmenden Schritte sind mit "X" gekennzeichnet.

Abb. 4.3: Handlungsmatrix nach Becker (Quelle: eig. Dastellung in Anlehnung an Becker, S. 37)
Merke
Interessant an dem Modell Becker ist:

- Festlegung auf das Hauptmerkmal emotionale Betroffenheit für den Konfliktbegriff und damit die Möglichkeit zur Reduktion auf insgesamt nur vier Konfliktarten
- Berücksichtigung des Verhältnisses zwischen emotionaler Betroffenheit und Beeinträchtigungen in den verschiedenen Bereichen
- systematische Vorgehensweise mit Hilfe der „Handlungsmatrix zur Konfliktlösung“
- Berücksichtigung des notwendigen Aufwandes für die Problemlösung.

4.3 Die Konfliktmoderation

Ziel einer Konfliktmoderation ist es, die Konfliktparteien mit Unterstützung einer vermittelnden, neutralen Partei wieder ins Gespräch zu bringen. Dabei werden die unterschiedlichen Positionen sowie deren tiefer liegenden Interessen, Bedürfnisse und Sichtweisen bearbeitet und die für diese passenden Lösungen und Maßnahmen zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit entwickelt.
Definition 4.2 *Konfliktmoderation*

sind Maßnahmen zur Verhinderung einer Eskalation oder einer Ausbreitung eines bestehenden Konfliktes.

Vor der Konfliktmoderation steht die Vorbereitung. Dazu gehört es zum einen, zu entscheiden, wer den Konflikt moderiert. Ist die Führungskraft selbst emotional beteiligt oder sehen diese die Konfliktparteien als Teil des Problems, ist sie als Moderator na türlich denkbar ungeeignet. Dann sollte eine andere, möglichst neutrale Person die Moderation übernehmen. Folgende Voraussetzungen sollte die Person erfüllen:

- Interessenunabhängigkeit
- Unvoreingenommenheit
- Wertschätzende Grundhaltung
- Neutralität: sich in gleichem Masse in alle Parteien einzufühlen und hineinzudenken
- Fähigkeit, eine vertrauensvolle Atmosphäre herzustellen, damit sich die Parteien auf den Prozess einlassen können
- Methodenvielfalt
- Hoher Grad an Selbstreflexion, insbesondere über die eigene Rolle im Prozess und die eigenen Emotionen und Reaktionen in Konflikten

Zunächst sucht die Moderation das persönliche Gespräch mit jedem einzelnen Konfliktbeteiligten. Dabei ist zu klären, ob den Konfliktparteien der Konflikt überhaupt bewusst ist, worin sie das Problem sehen und was sie sich wünschen. Außerdem ist zu prüfen, ob die Beteiligten für eine Moderation bereit sind. Besteht keine Bereitschaft, gemeinsam nach Lösungen zu suchen, wird auch der fähigste Moderator keine Lösung herbeiführen können. Dann kann die Führungskraft nur noch durch Führungsanweisungen dafür sorgen, dass der Konflikt nicht eskaliert.
Gesprächsbereitschaft kann die Moderation herbeiführen, indem sie erklärt, warum sie sich eine Konfliktmoderation wünscht:

- Wiederherstellung einer angenehmen Arbeitsatmosphäre,
- Wiederherstellung der Arbeitszufriedenheit.

Außerdem hilft es, den Ablauf des Gesprächs und die Aufgaben des Moderators zu erklären, damit die Beteiligten wissen, worauf sie sich einlassen. Anschließend wird ein Termin ausgemacht und ein möglichst neutraler Ort vereinbart.

Die Abb. 4.4 gibt eine Übersicht über den Ablauf einer Konfliktmoderation, die Beschreibung der einzelnen Phasen/Teilaufgaben enthält die Tabelle im Anhang Abschn. A.7.

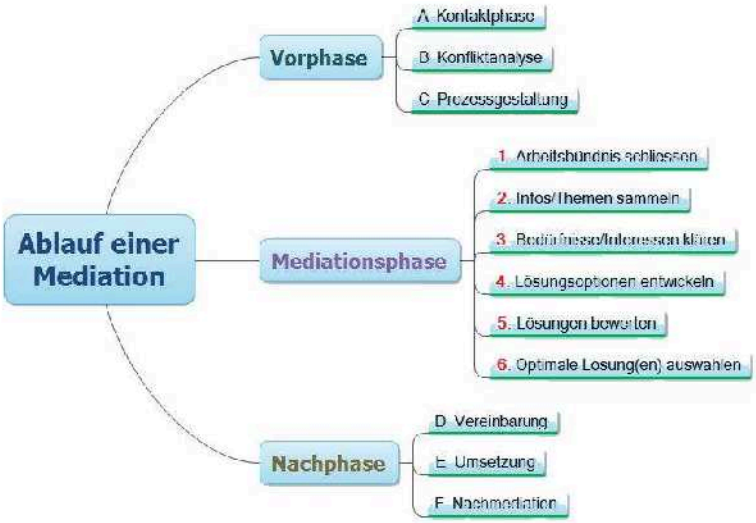

Abb. 4.4: Ablauf der Konfliktmoderation (Quelle: eigene Darstellung)

4.4 Das Konfliktgespräch 12

Im Konfliktfall bietet sich als erste und selbständig umsetzbare Maßnahme das Konfliktgespräch an (z. B. zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft). „Konfliktgespräche zählen zu den Hygienefaktoren, die das Betriebsklima entstören, den Betriebsfrieden sichern und somit wesentlich zur Arbeitszufriedenheit beitragen. Sie sollten frühzeitig geführt werden, wirken entlastend und dienen dem besseren Verständnis und Miteinander am Arbeitsplatz.“ [41]
„Ein Konfliktgespräch ist immer dann angesagt, wenn ein nachweisbares Verhalten von Personen zu Unstimmigkeiten, Missverständnissen und Unzufriedenheit innerhalb der Arbeitsgruppe führt. Es geht hier also um das Betriebsklima und um den Betriebsfrieden, für die Vorgesetzte im Sinne der Personalfürsorge verantwortlich sind.“ [42]
Zietschmann [43] unterscheidet nach grundsätzlichen und allgemeinen Empfehlungen für Konfliktgespräche

- Ein Konfliktgespräch sollte nicht allein geführt werden. Einzige Ausnahme ist ein Gespräch aufgrund von Leistungsschwankungen. Meist liegt hier der Grund für den Konflikt im privaten Umfeld und eine dritte Person könnte die vertrauensvolle Atmosphäre stören. Trotzdem sollte auch dieses Konfliktgespräch mit einer verpflichtenden und dokumentierten Vereinbarung enden. Wird die getroffene Vereinbarung nicht eingehalten, ist die Voraussetzung für ein Kritikgespräch gegeben.
- Spannungen im Team sollten durch eine Teamsitzung, die bestimmte Konflikte zum Thema hat, aufgearbeitet werden. Eine solche Sitzung wird am besten durch einen Moderationsplan vorbereitet. Bei auftretenden Schwierigkeiten sollte gerade bei diesem Thema nicht auf professionelle Hilfe verzichtet werden. Aufgrund vieler negativer Erfahrungsberichte warne ich an dieser Stelle vor Supervisionen, die qua si „von oben“ verordnet sind.
- Wenn sich Mitarbeitende gegenseitig beim Vorgesetzten „anschwärzen“, sollte erst die Darstellung von den jeweiligen Mitarbeitenden in Einzelgesprächen schriftlich aufgenommen werden. Den Kontrahenten muss mitgeteilt werden, dass ein gemeinsames Konfliktgespräch unter Hinzuziehung einer neutralen Person ansteht, um eine Lösung des Problems zu ermöglichen.
- Bei Beschwerden über einen Vorgesetzten gilt grundsätzlich: Zuerst sollte man mit diesem Vorgesetzten sprechen, bevor es zu einer offiziellen Beschwerde kommt. Konfliktgespräche, die frühzeitig angesetzt werden, haben zumeist eine entlastende Wirkung und dienen dem besseren Verständnis und dem Miteinander am Arbeitsplatz.
- Konfliktgespräche, deren Anlässe Leistungsschwankungen oder eine besondere Auffälligkeit im Verhalten von Mitarbeitenden sind, sollten den Mitarbeitenden grundsätzlich die Möglichkeit zu einer Begründung geben. Im Ermessensspielraum der Vorgesetzten liegt es, nach Einschätzung der persönlichen Notlage des Mitarbeitenden einen Termin für ein Fürsorgegespräch zu vereinbaren.

Allgemein gilt zu beachten:

- Konfliktgespräche zählen zu den Hygienefaktoren, die das Betriebsklima „entstören“, den Betriebsfrieden sichern und somit wesentlich zur Arbeitszufriedenheit innerhalb der Belegschaft beitragen.
- Der Konfliktanlass ist im Verhalten von Mitarbeitenden begründet, das zu Missverständnissen, Unstimmigkeiten und Unzufriedenheit führt. Es werden zum Beispiel Verhaltensregeln, die in einem Team als „ungeschriebenes Gesetz“ gelten, übertreten oder aufgrund ungelöster persönlicher Konflikte einfache Benimmre geln missachtet. Das Übertreten

von Verhaltensregeln ist eine Missachtung von Soll-Anforderungen der formellen Beziehungsstruktur und wird mit sozialen Sanktionen seitens der anderen Teammitglieder geahndet.

Die Abb. 4.5 gibt eine Übersicht über den Ablauf eines Konfliktgesprächs, die Be schreibung der einzelnen Phasen/Teilaufgaben enthält die Tabelle im Anhang Abschn. A.8.

4.4.1 Bedingungen für erfolgreiche Konfliktgespräche

Erfolgreiche Konfliktgespräche werden erreicht durch:

- Gute Vorbereitung auf das Konfliktgespräch,
- Sichere, systematische Durchführung und
- Konstruktives, lösungsorientiertes Verhalten während des Konfliktgespräches.

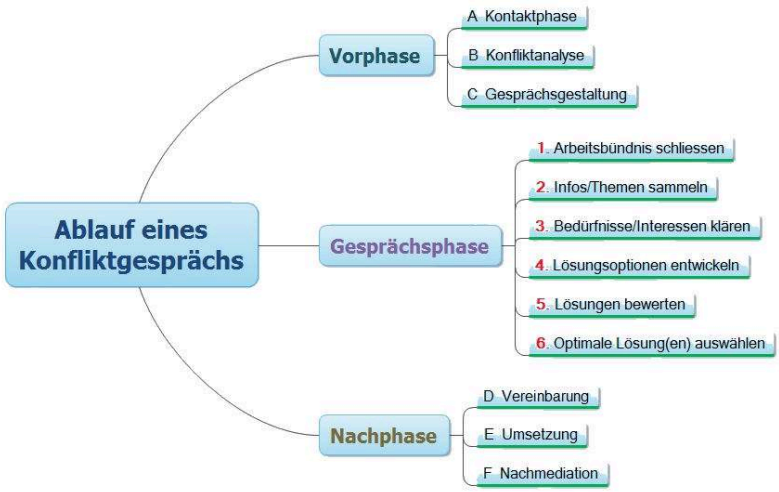

Abb. 4.5: Ablauf des Konfliktgesprächs (Quelle: eigene Darstellung)
Voraussetzungen für ein erfolgreiches Konfliktgespräch sind:

- Bereitschaft

  Die Konfliktparteien erklären sich freiwillig und ernsthaft bereit, eine gemeinsame Lösung zu erarbeiten. Nur so hat das Konfliktgespräch eine echte Chance.

- Fairness

  Die Beteiligten einigen sich auf faire Mittel. Persönliche Angriffe, Drohungen, Schreien sind tabu – auch in der Hitze des Gefechts.

- Offenheit

  Beide Seiten stimmen überein, nichts zurückzuhalten: Alle Anliegen kommen auf den Tisch.

- Neutralität

  Der Vermittler gehört keiner Partei an und wird von allen akzeptiert. Er wahrt wäh rend des Konfliktgesprächs seine Neutralität, lässt sich auf keine Seite ziehen und gibt keine Wertungen ab! Sind Sie als Vorgesetzter persönlich involviert: Geben Sie an einen externen Mediator ab, der diese Voraussetzungen erfüllt!

Konfliktgespräche dienen:

- der genauen Erfassung und Analyse des Konfliktes
  - Beteiligte ermitteln
  - Entstehung klären
  - Bisherige Lösungsansätze ermitteln
- dem Finden einer angemessenen Lösungsmöglichkeit
  - Lösungsvorschläge fordern, bewerten lassen,
  - Alternativen überlegen, anregen
- der Auslotung von Widerständen
  - Art und Weise evtl. Widerstände klären

    - Einbeziehung von Beteiligten in die Lösung
    - Folgen des Lösungsansatzes
- der Festlegung von Umsetzungsschritten und der Vereinbarung von Folgegesprächen
    - Zuständigkeiten/Umsetzung festlegen
    - Zeitumfang klären
    - Ergebnisse prüfen.

4.4.2 Kooperatives Konfliktgespräch nach Berkel

Das kooperative Konfliktgespräch nach Berkel [44] verläuft in sechs Phasen (6-Phasenmodell). In der Abb. 4.6 auf der nächsten Seite wird dieses Modell von der Ausgangssituation bis zur Konfliktklärung dargestellt:

1. Erregung kontrollieren

   Eine Person erlebt ein behinderndes Ereignis, kontrolliert ihre Erregung. Der Konflikt spielt sich vorwiegend in ihr selbst ab.

    - Eigene körperliche Warnsignale beachten.
    - Vorwürfe bewusst übergehen und nicht aus dem Gleichgewicht bringen lassen.
    - Zwischen eigener Rolle und fremder Rolle unterscheiden.
2. Vertrauen bilden

   Eine Person wendet sich der anderen Konfliktpartei zu und versucht, Vertrauen und Transparenz herzustellen.

    - Eigene Vorstellungen und Gefühle mitteilen.
    - Realistische Vorstellungen formulieren.
    - Eigene Motive und Absichten offen aussprechen.
3. Offen kommunizieren

   Eine Person kommuniziert offen mit der anderen Konfliktpartei zu den Konfliktpunkten (Auslösefaktoren des Konflikts).

    - Sorgfältiges Zuhören und nachfragen.
    - Ergebnisse immer wieder zusammenfassen.
    - Lockerheit des Gesprächsstils mit Humor.
4. Problem lösen

   Eine Person erarbeitet kooperativ mit der anderen Konfliktpartei eine Lösung zur Konfliktbewältigung.

    - Nutzen und Vorteile für jede Seite herausstreichen.
    - Risiken bei keiner Einigung ansprechen.
    - In Tausch und Gegentausch eintreten.
5. Vereinbarung treffen

   Eine Person trifft mit der anderen Konfliktpartei eine Regelung bzw. Vereinbarung.

    - Erfolg auch bei kleinen Ergebnissen betonen.
    - Keine vorschnellen Entscheidungen akzeptieren.
    - Erzielte Vereinbarung klar und verständlich formulieren.
6. Persönlich verarbeiten

   Der Kreis schließt sich aber erst, wenn die Personen auch für sich mit der Angelegenheit fertig geworden sind und den Konflikt persönlich verarbeiten konnten.

    - Rachegefühle verbannen
    - Enttäuschungen innerlich verarbeiten.
    - Erzielte Vereinbarung innerlich bejahen.

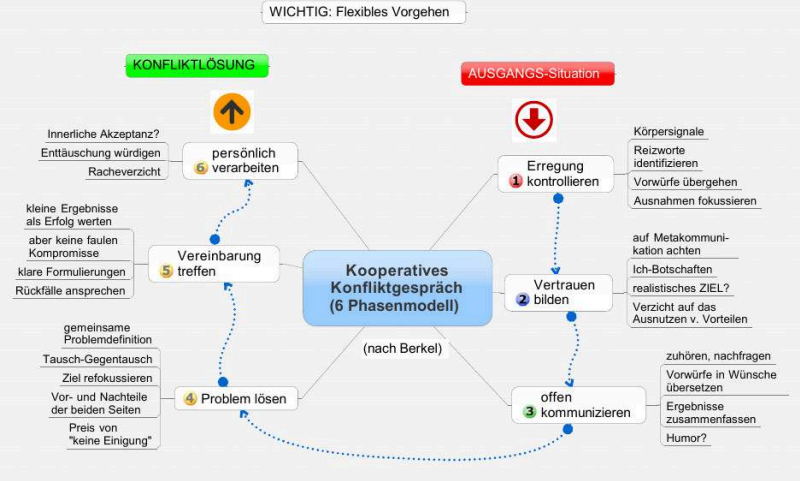

Abb. 4.6: Kooperatives Konfliktgespräch nach Berkel (Quelle: Dr. Henzinger Kooperatives Konfliktgespräch)

4.5 Die K-A-U-B-Formel

Eine Präsentation und ein Vortrag sollten einer nachvollziehbaren Struktur folgen. Dabei ist die K-A-U-B-Formel eine einfache Möglichkeit, jeden Vortrag in eine sinnvolle Struktur zu bringen. Dies lässt sich übertragen auf eine strukturierte Gesprächskultur:
K Kontaktphase
Hier wird zunächst der Kontakt zum Gesprächsteilnehmer hergestellt. Man sollte versuchen, durch einige persönliche Worte (sog. „Eisbrecher“) oder eine Geschich te eine positive Beziehung zu seinem Gegenüber herzustellen. Es gilt hier eine Grundregel: Man sollte nur jene Themen ansprechen, für die man auch ein Grundinteresse aufbringt, ansonsten wirkt es sehr schnell aufgesetzt und die positive Absicht verkehrt sich ins Gegenteil. In jedem Fall sollte der Einstieg die Teilnehmer interessieren und die Bedeutung des Themas für die Teilnehmer verdeutlichen
A Aufmerksamkeitsphase
Nun ist es an der Zeit, dem Gegenüber die Gesprächsthemen zu benennen. Im Prinzip stellt man - auch bei Vorinformation - die geplante Thematik kurz dar. Auch Informationen über das Ziel des Vortrags sowie über den geplanten Zeithorizont sind gesprächsfördernd.
U Unterrichtung
Dies ist nun das Gespräch selbst. Hat man mehrere Themen abzuarbeiten, so erfolgt man dies der Reihe nach. Dabei sollten Themen nicht vermischt werden. Zusätzlich zieht man nach jedem Thema ein Zwischenfazit.
B Bekräftigung
Am Ende eines Gesprächs steht das Gesamtfazit. Alle Punkte, die einem wich tig sind, werden hier noch einmal wiederholt. Zudem ist es immer gut, wenn am Schluss des Gesprächs eine Botschaft steht. Merke: was der Gesprächsteilnehmer am Ende hört, wird in der Regel am besten erinnert. Zudem sichert man hier noch einmal das Vermeiden von Missverständnissen ab.

4.6 Mediation

Bei diesem Verfahren leisten Dritte als Vermittler Hilfestellung. Die Mediatoren führen die Konfliktparteien durch einen Klärungsprozess, der die Kontrahenten befähigt, ihre eigenen Interessen und Gefühle zu erkennen, diejenigen der anderen zu verstehen und gemeinsam eine einvernehmliche Lösung zu finden. Es gibt keine Sieger und Verlierer sondern alle Konfliktparteien können gewinnen.
Definition 4.3 *Mediation*

ist ein freiwilliges Verfahren der Konfliktregelung, bei dem die Parteien mit Unterstützung eines unparteiischen Dritten (dem Mediator) miteinander eigene Lösungen des Konfliktes suchen und gemeinsam Regelungen finden, die ihren Bedürfnis sen und Interessen dienen.

Der Prozess der Mediation ist dadurch charakterisiert, dass die Konfliktparteien die Problemlösung als selbstverantwortliche Menschen, die auf ihre Rationalität statt auf den obrigkeitlichen Spruch vertrauen, selbst erarbeiten. Der Mediator hat keine Entscheidungskompetenz; die Inhalte der Mediation bestimmen die Konfliktpartner. Der Mediator ist kein Schiedsrichter, sondern gibt nur Hilfestellung in diesem Prozess.
Mediation ist zukunftsorientiert, das heißt keine Aufarbeitung der Vergangenheit, sondern Schaffung einer bestmöglichen Basis für die Zukunft. Mediation bietet die Möglichkeit, ein neues Verhalten für zukünftige Streitsituationen zu entwickeln, um damit neuen Auseinandersetzungen nicht mehr hilflos gegenüber zu stehen. Mediation ist also sehr geeignet für Menschen die in der Zukunft weiter mit einander zu tun haben wie beispielsweise im Beruf.
Mediation ist ein Prozess der sich an folgenden Grundsätzen orientiert:
Freiwilligkeit

Der Mediationsprozess ist freiwillig. Der Prozess kann von allen Beteiligten, auch von dem Mediator/der Mediatorin, jederzeit beendet werden.

Neutralität

Mediation setzt eine neutrale, unparteiliche Haltung des Mediators/der Mediatorin zu den Konfliktbeteiligten voraus. Der Mediator/die Mediatorin unterstützt die Partner darin, in einem fairen Prozess eine wechselseitig befriedigende, interessengerechte und auch im Ergebnis faire Vereinbarung zu erzielen.

Eigenverantwortlichkeit

Die Konfliktparteien nehmen im Mediationsprozess ihre Interessen und Bedürfnisse selbst wahr.

Informiertheit

Eine selbstverantwortete Entscheidung der Konfliktpartner ist nur auf der Grundlage eigener sachlicher Informiertheit möglich.

Vertraulichkeit

Der Mediationsprozess ist vertraulich. Alle Beteiligten verpflichten sich im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten und der Informationspflicht innerhalb ihrer Organisation, keine Informationen und Erkenntnisse aus dem Prozess ohne ausdrückliche Zustimmung aller Beteiligten weiterzugeben.

4.6.1 Mediationskompetenz

Der Bundesverband Mediation e.V. [45] unternimmt durch Richtlinienarbeit und Schulung viel, um die sog. Mediationskompetenz zu stärken/auszubilden. Darunter wird im wesentlichen verstanden:

Definition 4.4 *Mediationskompetenz*

Erwerb von Fähigkeiten in folgenden Bereichen: die mediative Haltung, die strukturierte Vorgehensweise, die Techniken der systemisch-lösungsorientierten Gesprächsführung, Verhandlungstechniken, Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen.

Als Voraussetzung(en) für die Tätigkeit als Mediator wird das Vorhandensein folgender persönlicher Kompetenzen angesehen:

Selbst-Bewusstheit

ist die Grundlage dafür, den Halt in sich zu finden. Nur wer selbst in stürmischen Zeiten wie ein Fels in der Brandung steht, wird sich selbst und Andere durch schwierige Situationen führen können. Das erfordert Klarheit über die Frage: „Was leitet mich und was verleitet mich, wenn ich leite?“

Selbstbeherrschung

Selbst-Beherrschtheit basiert auf einer gesunden Selbst-Bewusstheit. Sie schützt das eigene Stammhirn vor Fremdstimulation, fördert dadurch die Gelassenheit und sichert insbesondere dort die Handlungsfähigkeit, wo sich andere Menschen in ihrer Emotionalität verfangen haben.

Aktives Zuhören

Aktives Zuhören ist die Königsdisziplin in der Kommunikation: Verstehen, was gemeint ist, hören, was verschwiegen wird und erfassen, was unter der Oberfläche wirklich wichtig ist und den einzelnen Menschen bewegt.

Empathie

Empathie ist die Basis des Aktiven Zuhörens. Sie ermöglicht das Eintauchen in die innere Welt eines anderen Menschen, sein Empfinden mit Kopf, Herz und Bauch nach zuvollziehen und danach auch wieder zu sich selber zu finden.

Klare Kommunikation

Sanft und respektvoll zu den Menschen mit gleichzeitigem Verzicht auf eine weich gespülte und schwammige Wortwahl sorgt für Klarheit in der Sache und beugt so Missverständnissen wirksam vor.

Ambiguitätstoleranz

Ambiguitätstoleranz befähigt dazu, Widersprüchliches nebeneinander stehen zu lassen. Sie erleichtert das Aushalten-Können von unvereinbar scheinenden Gegensätzen, um die Zeit für die Lösungssuche zu finden.

Reframing

Mit Reframing werden Sinnzusammenhang und Perspektiven erweitert, für Erleichterung gesorgt und der Blick für ungenutzte Potenziale und Chancen geschärft.

Prozesskompetenz

Prozesskompetenz beantwortet die Fragen: „Wann bremsen und wann Gas geben? Wann vor, wann zurück? Wann nach rechts, wann nach links?“ Auch hier wird die Sicherheit im Umgang mit der Unsicherheit gestärkt.

4.6.2 Grundannahmen des Mediationskonzeptes

1. Konflikt ist gesund, aber ein ungelöster Konflikt ist gefährlich.
2. Häufig resultiert ein Konflikt eher daraus, dass die Parteien nicht wissen, wie sie ein Problem lösen können, als dass sie ihn nicht lösen wollten.
3. Die an einem Streit Beteiligten können grundsätzlich bessere Entscheidungen über ihr Leben treffen als eine Autorität von außerhalb wie etwa ein Schiedsrichter.
4. Menschen treffen vollständigere und deshalb bessere Entscheidungen, wenn sie die Gefühle, die durch Konflikte entstanden sind, bewusst wahrnehmen und in die Entscheidung integrieren, ohne dass sie die rationalen Belange überwältigen.

5. Verhandlungen sind eher erfolgreich, wenn die Streitparteien ihre Beziehung nach dem Streit fortsetzen müssen, als wenn sie danach keine Beziehung mehr zueinander haben.
6. Die Beteiligten einer Übereinkunft halten sich eher an die Bestimmungen, wenn sie selbst für das Ergebnis verantwortlich sind und den Prozess, der zur Übereinkunft geführt hat, akzeptieren.
7. Der neutrale, vertrauensvolle und nicht-therapeuthische Charakter der Mediationssitzung ermutigt, daran teilzunehmen.
8. Die in der Mediation erlernten Verhandlungsfähigkeiten sind nützlich, um zukünftige Konflikte zu lösen.

Die Abb. 4.7 gibt eine Übersicht über den Ablauf eines Mediationsverfahrens, die Beschreibung der einzelnen Phasen/Teilaufgaben enthält die Tabelle im Anhang Abschn. A.9.
Nicht in allen Konfliktsituationen ist Mediation das Lösungsverfahren erster Wahl. Um die Möglichkeiten einer Mediation einschätzen zu können, sind die folgenden sieben Grundsätze der Mediation zu beachten: [46]

1. Mediation ist nur möglich, wenn die Beteiligten zur Konfliktaneignung bereit sind, zu einem oft aufwändigen Prozess. Jede Konfliktaneignung beginnt mit der Konfliktanerkennung: "Wir sind uns einig, dass wir uneinig sind."
2. Mediation setzt voraus, dass ein gemeinsamer Kern von Interessen erkennbar ist (z. B. das Kindeswohl, die Einsparung von Prozesskosten usw.).
3. Mediative Verfahren rücken die Interessen hinter den erstarrten Streitpositionen in den Mittelpunkt. Dadurch werden neue Optionen gewonnen.
4. Fördernd wirkt sich die Einnahme einer Zukunftsperspektive aus, welche die Vergangenheitsoptik der Beteiligten relativiert: Vorwürfe werden zu Wünschen.
5. Mediation setzt voraus, dass nach und nach eine gemeinsame Sprache gebildet wird. Oft kommen in Streitsituationen auch unterschiedliche Konfliktkulturen zum Tragen.
6. Der Mediator ist neutral im Sinne von allparteilich. Es kommt ihm keine Entscheidungskompetenz zu.
7. Während des mediativen Verfahrens müssen rechtliche Auseinandersetzungen ausgeschlossen werden.

Abb. 4.7: Ablauf einer Mediation (Quelle: eigene Darstellung)

4.6.3 Die gerichtliche Mediation

Einige Gerichte bieten als alternative Form der Konfliktlösung eine sogenannte gerichtliche Mediation an. Dafür sind Richterinnen und Richter zu Mediatorinnen und Mediatoren geschult worden. Die gerichtliche Mediation betrifft nur Prozesse, die bereits bei Gericht anhängig sind, in denen also etwaige Versuche, den Streit ohne einen Prozess zu schlichten, gescheitert sind oder gar nicht erst unternommen wurden.
In solchen Verfahren bieten man den streitenden Parteien und ihren Rechtsanwälten an, sich zur Streitbeilegung der Hilfe eines richterlichen, speziell geschulten Mediators zu bedienen, der in dem Konflikt als neutraler Dritter vermittelt und nicht der eigentlich entscheidende Richter ist.
Im Mediationsverfahren trifft der Richter, der als Mediator tätig wird, keine Entscheidungen über den Streit der Parteien. Die Parteien entwickeln vielmehr unter der Moderation des Mediators selbständig eine sinnvolle, verbindliche, umfassende und nachhaltige Problemlösung.
Das Mediationsverfahren wird als besondere Form der Güteverhandlung im Sinne. von § 278 ZPO geführt. Es wird nur dann eingeleitet, wenn die Parteien und ihre Rechtsanwälte damit ausdrücklich einverstanden sind. Ohne anwaltliche Begleitung beider Parteien wird grundsätzlich keine Mediation durchgeführt.

- In einem ersten Schritt legt der für die Entscheidung zuständige Richter (Berichterstatter) eine aus seiner Sicht geeignete Sache der Mediationsabteilung vor.
- Sodann fragt der Mediator bei den beteiligten Anwälten die Bereitschaft zur Teilnahme am Mediationsverfahren ab.

- Wird die Zustimmung erteilt, wird ein Beschluss des sachlich zuständigen Richters eingeholt, durch den die Sache entspr. §§ 362, 278 Abs. 5 ZPO auf den Mediator als ersuchten Richter zur Durchführung einer Güteverhandlung übertragen und das Verfahren für die Dauer des Mediationsverfahrens zum Ruhen gebracht wird.
- Der Mediator spricht einen Termin ab und lädt die Parteien mit ihren Anwälten hierzu ein. Die Mediationsgespräche werden stets in persönlicher Anwesenheit der Parteien in informeller Atmosphäre durchgeführt. Das Gespräch ist nicht öffentlich, es wird vertraulich geführt. Auf Wunsch der Parteien können aber auch weitere Personen an dem Gespräch teilnehmen. Dieser Gesprächsrahmen läßt es zu, auch solche Dinge zu äußern, die in einem öffentlichen Verfahren nicht zur Sprache kämen. Dabei sorgt der Mediator für eine faire und konstruktive Gesprächsatmosphäre.
- Ein Protokoll wird nicht geführt, der Mediator nimmt über den Inhalt des Mediationsgesprächs keinen Kontakt mit dem entscheidenden Richter auf, wenn die Mediation nicht zu einem Erfolg führen sollte.
- Die Dauer einer Mediationsverhandlung ist (nicht zwingend) auf bis zu 2 Stunden angelegt, um in überschaubarer Zeit zu konstruktiven Lösungen zu kommen.
- Kommt es zu einer Einigung, können die Parteien, was regelmäßig geschieht, erklären, dass sie auf die Einhaltung von Ladungs- und Einlassungsfristen und auf die Protokollierung eines Vergleichs vor der erkennenden Kammer verzichten und darum bitten, dass der Vergleich sofort durch den Mediator als ersuchten Richter protokolliert wird.
- Mit der Protokollierung ist das Verfahren dann zu Ende.

4.6.4 Rechtliche Regelung der Mediation in Deutschland

Aufgrund der „Richtlinie 2008/52/EG des Europäischen Parlamentes und des Rates vom 21. Mai 2008 über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen“ hat der Deutsche Bundestag einen Gesetzentwurf der Bundesregierung beraten und auf der Basis des Gesetzentwurf vom 15.12.2011 (Drucks. 17/5335) mit Änderungen (Drucks. 17/8058, 17/10102) am 28.06.2012 angenommen. Der deutsche Bun desrat hat in seiner Sitzung am 29.06.2012 beschlossen, gegen das Gesetz in dieser Version keinen Einspruch gemäß Artikel 77 Absatz 3 des Grundgesetzes einzulegen.
Das Mediationsgesetz (MediationsG) vom 21.07.2012 ist gem. Art. 9 dieses Gesetzes am 26.07.2012 in Kraft getreten. In § 1 MediationsG sind nunmehr folgende Begriffe gesetzlich bestimmt (=Legaldefinition):

Definition 4.5 *Mediation, Mediator* [47]

Mediation ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mit Hilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben.
Ein Mediator ist eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, die die Parteien durch die Mediation führt.

4.6.4.1 Regelungsumfang

Bei der Mediation suchen streitende Parteien mit Unterstützung eines unabhängigen Dritten, dem Mediator, in einem festgelegten Verfahren gemeinsam nach einer ein vernehmlichen Lösung. Das neue Gesetz zur Mediation regelt unter anderem die Verbindlichkeit des Schlichtungsergebnisses, die Eckpunkte der Qualifikation eines Mediators sowie die Vertraulichkeit der Gespräche und die Umsetzung des Ergebnisses.
Es wird eine Verschwiegenheitspflicht für die Beteiligten eingeführt und es soll des halb kein inhaltliches Verfahrensprotokoll sondern nur ein Ergebnisprotokoll geben. Nicht endgültig geklärt wurde die Ausbildung der Mediatoren, dazu soll noch eine Rechtsverordnung erlassen werden

4.6.4.2 Außergerichtliche und richterliche Mediation

Die außergerichtlichen Mediationskräfte heißen Mediatoren, die Richter betreiben dagegen die Mediation als Güterichter. Beide dürfen, abseits streitiger Gerichtsverfahren, mit den Methoden der Mediation Konflikte lösen, letztere mit besonders günstigen Tarifen. Der Güterichter darf, im Gegensatz zum Mediator, eine rechtliche Bewertung vornehmen und den Parteien auch eine Lösung für den Konflikt vorschlagen, er verlässt also den Pfad der „reinen Mediationslehre“, bei der die Lösung von den Parteien kommen soll.
Er darf sich, wegen seiner mit mehr Möglichkeiten ausgestatteten Stellung, auch nicht Mediator nennen, sich aber der Methoden der Mediation bedienen. Er führt damit, wie der Name schon erkennen lässt, eine Zwitterexistenz zwischen Mediator und Richter. Der Güterichter ist aber nicht zur hoheitlichen Entscheidung des Streits befugt, das bleibt dem ordentlichen Gericht vorbehalten, darf aber die Prozessakten ohne Zustimmung der Streitparteien einsehen und einen vollstreckbaren Vergleich gerichtlich protokollieren.

4.6.4.3 Ausdehnung der Mediation auf unterschiedliche Rechtsgebiete

Während bisher die Mediation auf ausgewählte Rechtsgebiete beschränkt wurde, soll die konsensuale Konfliktlösung künftig neben dem allgemeinen Zivilrecht und den Familiensachen auch die Arbeits- und Sozialangelegenheiten, das Patent- und das Markenrecht und auch die Verwaltungsgerichtsbarkeit erfassen.

4.6.4.4 Zertifizierung der Mediatoren

Hinsichtlich der Qualifikation der Mediatoren hat der Gesetzgeber sich für ein Stufenmodell entschieden. Hiernach werden verbindlich die Anforderungen an die Kenntnisse der Mediatoren über Kommunikationstechniken, Verhandlungsführung, Interessen klärung und Konfliktlösungskompetenz sowie über die rechtlichen Koordinaten der Mediation festgelegt. Darüber hinaus wird die Möglichkeit der Zertifizierung von Mediatoren eingeführt werden. Die Anforderungen hieran bedürfen allerdings noch der Festlegung in einer besonderen Rechtsverordnung.

4.7 Verwaltungsmediation

Am besten dürften Bürger und Verwaltung stets beraten sein, wenn einvernehmliche Lösungen angestrebt und erreicht werden. Dies ist möglich mittels öffentlich-rechtlicher Verträge, förmlicher Einigungen oder sehr modern und hocheffizient als Ergebnis einer Verwaltungsmediation. Mehr und mehr verbreitet sich Mediation als Methode und Instrument der Auflösung von Konflikten nicht allein in zivilrechtlichen Bereichen, sondern auch und gerade im öffentlichen Sektor. Hier erstreckt sich der Anwendungsbereich vornehmlich auf Konflikte zwischen Bürger und Verwaltung, die vor Gericht ausgetragen werden. Dementsprechend nimmt die Gerichtsmediation zu.
Darüber hinaus wird zunehmend Mediation als Grundlage zur Lösung von Binnenkonflikten in der Verwaltung angewendet, insbesondere im Personalbereich. Die Frage ist, ob mit ihrer Hilfe Veränderungen im Personalmanagement erreicht werden können. Dies erfordert Flexibilität bei den Personalverwaltungen ebenso wie die Bereitschaft, sich einer neuen, in der Reichweite ihrer Anwendungsoptionen noch nicht genügend konkretisierten Methode zuzuwenden.
Definition 4.6 *Verwaltungsmediation*

Anwendung der Mediation zur Lösung von organisationsinternen Konflikten (Binnenkonflikte) und Konflikten mit der Umwelt (Konflikte mit Externen).

Umwelt wird hier verstanden im Sinne von sozialer, ökonomischer und ökologischer Umwelt. Die Problemanforderungen der sich wandelnden sozialen und ökonomischen Umwelt müssen im Inneren der Organisation verarbeitet werden, und zugleich erzeugt organisationales Handeln selbst diesen Wandel und seine Turbulenzen. Ebenso ist die natürliche (ökologische) Umwelt menschlicher Lebens- und Arbeitsprozesse mit ihren gesellschaftlich erzeugten ökologischen Risiken und Gefahren zugleich Bedingung und Resultat organisationalen Handelns (externe Effekte).
Definition 4.7 *Externe Effekte des Verwaltungshandelns*

Externe Effekte im öffentlichen Bereich sind direkte Auswirkungen der Verwaltungsentscheidungen auf den Nutzen und Gewinn anderer Rechtsträger, z.B. im Bereich Umweltschutz.

Der zunehmende Einsatz von Mediation als Konfliktregelungsverfahren in Politik und Verwaltung erfolgt in zwei Bereichen (siehe Abb. 4.8 auf der nächsten Seite:
Mediation im Binnenbereich der öffentlichen Verwaltung
Zum einen vermitteln Mediatoren bei organisationsinternen Konflikten (Binnenkonflikte). Dazu zählen z.B. Konflikte am Arbeitsplatz innerhalb der öffentlichen Verwaltung. Hier geht es oft um Teamkonflikte, Konflikte zwischen Leitung und Mitarbeitende oder Mobbing. Auch bei Konflikten zwischen Hauptamt und Ehrenamt oder unterschiedlichen Personen und Funktionen in den Gremien von Politik und Verwaltung werden externe Dritte als Vermittler eingesetzt.
Mediation im öffentlichen Bereich
Zum anderen wird Mediation bei Projekten z.B. im Umwelt-, Bau- und Planungsbereich eingesetzt, die in der Öffentlichkeit umstritten sind und bei denen Vertreter aus Politik und Verwaltung auf kritische Verbände, Bürgerinitiativen und Einzelpersonen stoßen (früher: Umweltmediation).
Mediation stellt im Kontext öffentlicher Planungen und Projekte, die zumeist von einem hohen Grad an Komplexität geprägt sind, ein wirksames Instrument dar, um öffentliche Verwaltungsträger in der Bewältigung von Konflikten aufgrund unterschiedlicher Interessen zu unterstützen:

- viele Beteiligte
- viele und auch fehlende Informationen
- viele unterschiedliche Meinungen und Interessen
- Problem „alle und alles unter einen Hut zu bekommen“.

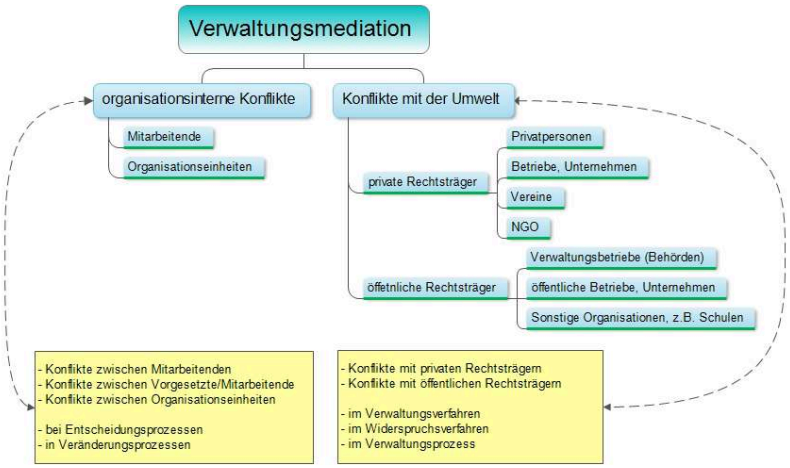

Abb. 4.8: Verwaltungsmediation (Quelle: eigene Darstellung)

5 Konfliktbearbeitung

Intensität, Konfliktart und Parteiinteressen bestimmen regelmäßig die Anwendung von Konfliktlösungsverfahren. Die Abb. 5.1 veranschaulicht in einer Übersicht die gängigen Verfahren, wobei die Auswahl vom klassischen Gerichtsverfahren bis zum Parnering reicht, wo die Partner über mögliche Konflikte und Lösungsverfahren sprechen:

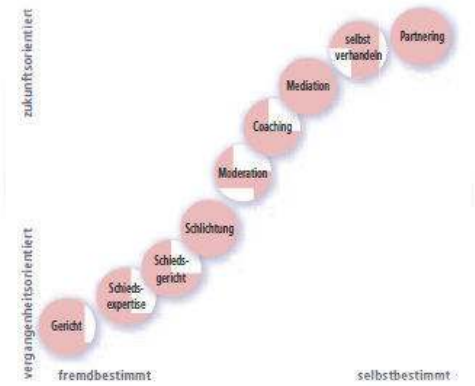

Abb. 5.1: Konfliktlösungsverfahren (Quelle: eigene Darstellung)
Bei der Auswahl des geeigneten Verfahrens ist die Abb. 5.2 mit einer Übersicht der verschiedenen Eskalationsstufen hilfreich. Als Grundregel gilt: Die Parteien können die Konflikte selbständig lösen, solange die zweite Eskalationsstufe nicht überschrit ten ist. Ab Stufe 3 ist meist eine externe Begleitung notwendig, und die Stufe 8 und 9 erfordern fast immer eine externe Intervention mit Durchsetzungsgewalt.
Für eine erfolgreiche Konfliktbearbeitung ist der erste Schritt sehr wesentlich: Herauszufinden, worum es allen Beteiligten wirklich geht. Im Streit verlieren wir alle gerne die Gesamtsicht der Situation, stellen Forderungen statt von unseren eigentlichen Anliegen zu sprechen und interpretieren den/die Andern häufig falsch.

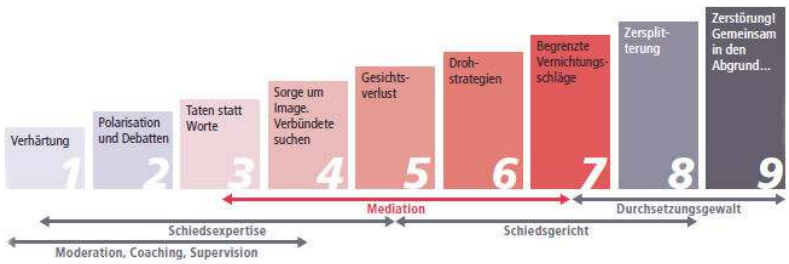

Abb. 5.2: Verfahrensauswahl (Quelle: eigene Darstellung)

5.1 Die Konfliktanalyse / Vorbemerkungen

Ziel ist es, neue Perspektiven und Blickwinkel zu erlangen. Diese sind oftmals nötig, um alternative Lösungs- und Handlungswege zu entdecken.
Definition 5.1 *Konfliktanalyse*

ist ein systemisches Instrument zur Veranschaulichung komplexer Konfliktlagen. Sie dient der Sichtbarmachung vielfältiger Konfliktzusammenhänge.

Zum Begriff „systemisch“ folgende Hinweise:
Beim systemischen Vorgehen werden die Beziehungen zwischen den Mitgliedern ei nes sozialen Systems (Familie, Gruppe, Team) geklärt, Konflikte bereinigt, Verstri ckungen gelöst. Der Einzelne wird aber nicht in seinem individuellen Qualifikations prozess unterstützt. Von einer „systemischen“ Betrachtungsweise sprechen wir dann, wenn wir die Dinge als System betrachten, wenn wir also einzelne Teile im Zusam menhang mit dem größeren Ganzen sehen, dem sie angehören, und die Ursachen für Probleme nicht bei den Teilen, sondern im Zustand des Systems sehen.
Die Konfliktanalyse ist ratsam, wenn

- unklar ist, wer und was verantwortlich für eine bestimmte Konfliktlage ist,
- die Sichtweisen von unterschiedlichsten Personen bzw. Interessengruppen auf ein Problem betrachtet werden sollen,

- unklar ist, welche Maßnahmen geeignet sind, eine als unangenehm erlebte Situation zur Zufriedenheit aller zu verändern,
- sicher gestellt werden soll, dass ein umfangreicher Blick auf die Konfliktlage genommen werden kann,
- schon viele Maßnahmen ausprobiert wurden und zu keiner Verbesserung geführt haben.

Analyse-Schwerpunkte sind unter anderen:
Erforschung der Konflikt-Geschichte
In welcher Situation tritt der Konflikt immer auf?, Wann trat er zum ersten Mal auf?,
Wie war die zeitliche Abfolge?
Die Konflikt-Landschaft Viele Streits werden vordergründig geführt und lenken so vom tatsächlichen Konflikt ab. Analysieren Sie darum das Umfeld: Wer ist direkt beteiligt?, Wer wird noch infor miert, wer ist am Rande beteiligt, wer beobachtet?
Macht-Analyse
Konflikte werden oft bewusst geschürt, um Menschen, Teams und Abteilungen zu verunsichern oder abzuschaffen oder um Budgets zu kürzen. Die Frage Wem nutzt der Konflikt? klärt die Machtstrukturen.
Das Seelen-Konto
Aufgestaute Frustrationen, Ungerechtigkeiten, Machtlosigkeit, Enttäuschungen wer den keinesfalls vergessen, sondern auf dem Seelenkonto gespeichert. In Krisen wer den zuerst „alte Rechnungen“ bezahlt, die mit der aktuellen Situation nicht immer etwas zu tun haben. Die Lösungs-Fragen zum Abbau des negativen Seelen-Kontos be nötigen Offenheit zu eigenen und fremden Gefühlen, hohes Vertrauen, Akzeptanz und Wertschätzung zur eigenen Person und zu den Beteiligten. Oft können hier Dritte, wie Coaches und Mediatoren, bei der Analyse der Ursachen wirkungsvoll unterstützen. Als Konfliktvorbeugung gibt es einen wirkungsvollen Weg: Sprechen Sie Unstimmigkeiten möglichst zeitnah an, um das Überlaufen des Kontos zu vermeiden.
Eine umfassende Analyse umfasst:
Gegenstand
Worum geht es in dem Konflikt, und zwar im Kern? Welche Themen nehmen beide Seiten wahr? Gibt es Gemeinsamkeiten, gibt es Unvereinbares? Lassen sich Anknüpfungspunkte erkennen?
Verlauf
Was ist passiert? Welche Ereignisse oder Verhaltensweise waren eskalierend oder deeskalierend? Wie beschreiben die Parteien die aktuelle Situation?
Parteien
Wer sind die Parteien, wie setzen sie sich zusammen? Gibt es Akteure im Hintergrund? Wer sind die Betroffenen? Gibt es Nutznießer des Konflikts? In welcher Beziehung stehen beide Parteien miteinander?
Art des Konflikts
Handelt es sich z.B. um einen Wertschätzungs-, Beurteilungs- oder Machtkonflikt?
Der erste Schritt für eine erfolgreiche Lösung von Konflikten ist also die Analyse. In dieser Phase geht es für den Konfliktberater darum, die Situation und die Standpunkte der Beteiligten zu erfassen. In der Regel klären sich durch die Konfliktanalyse auch für die Beteiligten wichtige Aspekte und mögliche Missverständnisse. Hierzu dient auch eine Checkliste zur Konfliktdiagnose im Anhang Abschn. A.6
Für die Bearbeitung von Konflikten ist es hilfreich, sich der Vielfalt und Vielschichtigkeit von Konflikten bewusst zu sein.

- Konfliktursachen
    - persönliche Konflikte, die Verhaltensweisen evozieren, die in der Person selbst liegen, z.B. während des Ramadan, bei einem häuslichen Pflegefall, durch Antipathien,
    - organisationsspezifische Konflikte, die zu individuellen Verhaltensänderungen führen, z.B. neue Arbeitsroutinen durch IT-Einführung, innere Kündigung durch Beförderungsstau, Verschlechterung der Arbeitsbedingungen durch Personal und Etatkürzungen,
    - Machtkonflikte, die dazu führen, Personen, Gruppen oder Leistungen auf eine höhere Wertigkeitsstufe zu stellen, z.B. Selbstaufschreibungen als Grundlage für eine Leistungskontrolle, „Bibliotheks-Informatiker“ versus „Bibliotheks-Puristen“. Sabotage beispielsweise muss nicht immer von außen gesteuert sein, sondern kann auch aus den eigenen Reihen als „Beweis“ dafür angeführt werden, dass etwas nicht funktioniert,
    - Zeitkonflikte, die dadurch entstehen, dass wir uns von uns selbst, von unseren Kunden21 oder von unseren Vorgesetzten unter Druck setzen lassen. Erinnert sei hier an das Parkinsonsche Gesetz, das etwa besagt: Die Ausführung einer Arbeit dauert so lange, wie Zeit für ihre Ausführung zur Verfügung steht. Ein beliebtes Management-Prinzip ist es, nach dem Motto „das schaffen Sie auch schneller“ zu verfahren.
- Unterscheidung nach Konfliktinhalten

  Die Unterscheidung von Konflikten nach dem Streitgegenstand oder auch Konfliktinhalt ist die wohl häufigste Typologisierung:

    - Sachkonflikte
    - Strukturkonflikte
    - Informationskonflikte
    - Beziehungskonflikte
    - Interessenkonflikte
    - Wertekonflikte

Der Diagnoseprozess lässt sich in drei Phasen einteilen:

1. Schritt: Grobe Orientierung: Erfassung des Konflikttypus
2. Schritt: Professionelle Diagnose z.B. entsprechend der folgenden Fragen (Hilfreiche Fragen zur Konfliktanalyse): ⇒ Worum geht es bei dem Konflikt, was sind die Streitpunkte?
   ⇒ Wer ist beteiligt? Welche Rollen haben die Beteiligten? Wie ist die Position Ihres Gesprächspartners? Welche formellen Beziehungen bestehen unter den Beteiligten?
   ⇒ Was ist bisher geschehen?5.1 Phasen der Konfliktlösung
   ⇒ Wie weit ist der Konflikt eskaliert? Handelt es sich um einen Konflikt mit schon längerer Geschichte und einer erkennbaren Steigerung der Eskalationsdynamik oder gibt es keine gemeinsame Geschichte der Beteiligten?

   ⇒ Sind die Parteien gerade an einem „Wendepunkt" oder einem Eskalationspunkt?
   ⇒ Was wurde unternommen, um den Konflikt zu lösen?
   ⇒ Weshalb will Ihr Gesprächspartner das Ganze gerade jetzt klären?
   ⇒ Was ist das zentrale Ziel Ihres Gesprächspartners - was will er erreichen?
   ⇒ Was passiert, wenn keine Lösung gefunden wird?
3. Schritt: (Bei nicht zu hoher Eskalationsstufe) Diagnose zusammen mit den Beteiligten

5.2 Analysemodell nach Schwarz

Nach Schwarz [48] sind zwei Schwerpunkte bei der Konfliktanalyse zentral:

- Konfliktbestätigung: Anerkennung des Konfliktes der Parteien,
- Konfliktdiagnose: Klärung der zentralen Punkte mit denen der Konflikt zusammenhängt.

Im weiteren sind folgende Komponenten des Konflikts einzubeziehen:
Sachliche Dimension
Welcher Sachverhalt liegt vor? Inhalt des Konflikts? Auch rationale Uebelegungen: wo liegen die Ursachen des Konflikts?
Emotionale Dimension
Wie ist die Befindlichkeit der unmittelbar Betroffenen und des weiteren Umfeldes
Konfliktgeschichte
Wie ist der Konflikt entstanden? Konfliktgewinn
Wem nützt der Konflikt in welchen Punkten und Zeiträumen? Wer hat Interesse den Konflikt aufrechtzuerhalten, wer hat Interesse ihn zu beenden? Wer hat in diesem Kon flikt Macht, wodurch? und würde durch welche Massnahme Macht gewinnen oder verlieren?
Konfliktgeheimnis
Worüber wird in diesem Konflikt geschwiegen? Wer hat vor wem und mit wem welche Geheimnisse? Wie wirkt sich das aus?
Schwarz [49] führt Konfliktlösungen auf 6 Grundmuster zurück. Diese Grundmuster sind auch historisch bzw. menschheitsgeschichtlich gewachsen und stellen eine Evolution dar.

1. Flucht

   Die Flucht war die ursprüngliche Konfliktlösungsstrategie. Die Primaten, zu denen der Mensch gehört, werden von der Verhaltensforschung hinsichtlich ihres Konfliktverhaltens als Fluchtwesen bezeichnet. Auch heute noch ist die Flucht die erste instinkthafte Reaktion, wobei die Flucht auch in der Form des Verleugnens eines Konflikts oder des auf die lange Bank Schiebens auftreten. Der Nachteil der Flucht als Konfliktlösung ist der, dass ein Lernprozess ausbleibt.
2. Vernichtung

   Ein Konflikt, der nicht durch Flucht gelöst werden kann, zwingt zum Kampf, ur sprünglich in der Menschheitsgeschichte mit dem Ziel der Vernichtung des Gegners. Auch in der heutigen Zeit wurden Vernichtungsrituale, wenn auch in sublimierter Form, als angestrebte Lösung vielfach beibehalten. Der Vorteil des Vernichtungskampfes ist die endgültige Lösung des Konflikts. Der Nachteil ist auch hier der Verlust der Alternative als Entwicklungsmöglichkeit.
3. Unterwerfung/Unterordnung

   Mit dem Verzicht auf die Tötung des Gegners wurde das Zeitalter der Sklaverei eingeleitet. Voraussetzung war, dass Besitz erfunden wurde, weil nur so der Sklave als Besitz denkbar war. Konfliktlösung durch Unterwerfung oder Unterordnung ist später in hierarchischen Systemen institutionalisiert worden. Hauptvorteil der Konfliktlösung durch Unterwerfung/Unterordnung war die Möglichkeit der Arbeitsteilung. Zudem überleben mehr Menschen, die voneinander lernen können. Die Konfliktlösung durch Unterwerfung/Unterordnung ist auch umkehrbar. Die Umkehrbarkeit konnte sich aber auch als Nachteil erweisen, indem Konflikte nicht gelöst sondern perpetuiert werden.
4. Delegation

   Die Weiterentwicklung der Hierarchie war die Kooperation der Konfliktgegner durch Delegation. Die Entscheidung über den Konflikt wird einem am Konflikt nicht beteiligten Dritten übertragen. Voraussetzung hierfür ist, dass es im

jeweiligen Konfliktfall eine richtige und eine falsche Lösung gibt und dass die angerufene höhere Instanz die richtige Lösung findet. Der Vorteil der Konfliktlösung durch Delegation ist, dass erstmals das Schema von Sieg und Niederlage überwunden wird und so etwas wie Objektivität, Sachlichkeit und Kompetenz ermöglicht wird. Der Nachteil ist, das die Identifikation mit der Lösung schwindet und den Parteien die Konfliktkompetenz entzogen wird.

5. Kompromiss

   Kompromiss bedeutet, dass in einem bestimmten Bereich eine Teileinigung erzielt werden kann. Der Vorteil ist, dass es eine Einigung ist, der Nachteil, dass es eben nur eine Teileinigung ist. Der typische Kompromiss ist der gerichtliche Vergleich. Der Vergleich ist erst dann gut, wenn beide Parteien damit unzufrieden sind. Oft bleibt der größte Teil des Konflikts aber ungelöst (fauler Kompromiss).

6. Konsens

   Die Suche nach Konsens macht erst dann Sinn, wenn die anderen Möglichkeiten der Konfliktlösung versagen; wenn die Kontroverse nicht nur emotional sondern auch sachlich den Axiomen der Logik widerspricht. Schwarz bezeichnet das als Aporie (Zielkonflikt), die durch drei Eigenschaften gekennzeichnet ist: Zwei einander widersprechende Behauptungen oder Interessen, die beide wahr bzw. berechtigt sind und beide voneinander abhängig sind, nur wenn die eine Behauptung wahr ist, kann es auch die andere sein und umgekehrt.

Im Rahmen des Konfliktmanagements muss man sich über die verschiedenen Formen der Konfliktlösung im klaren sein, um die Reaktion der am Konflikt Beteiligten richtig einordnen zu können und als Moderator oder Mediator in der richtigen Form zu intervenieren.

Impressum

Verlag: Wolfgang Kirk, Essen
ISSN 2510-7100 (Online)
ISBN 978-3-96619-018-3 (EPUB), DOI 10.2441/9783966190183
ISBN 978-3-96619-019-0 (PDF), DOI 10.2441/9783966190190
ISNI 0000 0004 5907 4303
©2019 Wolfgang Kirk (Text und Cover)

Druckversion: ISBN 978-3-8495-3771-5 (Hinweis: nicht mehr im Buchhandel bestellbar)

Dieser Text ist als Band 10 Teil von Veröffentlichungen aus der Reihe *Die öffentliche Verwaltung der Bundesrepublik Deutschland auf dem Weg zum Verwaltungsbetrieb*.

Der Autor haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Textsatz mit Typora in Markdown und mit Pandoc in das Zielformat konvertiert.

Stand: 2013-03-01 (Printausgabe), aktualisiert - Stand: 2019-01-01 (Digitale Ausgaben: Nicht mehr enthalten sind: das Glossar, Abbildungs-, Tabellen-, Abkürzungs- und Stichwortverzeichnis und einige Teile im Anhang)

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.
Detaillierte Bibliografische Daten sind im Internet über https://dnb.de abrufbar.

A.1 Zum Sinn von Konflikten in Organisationen

nicht mehr aufgenommen, da die Quelle nicht mehr verfügbar ist.

A.2 Soziologische Klassiker/ Das soziologische Dorf/Konflikttheorie

nicht mehr aufgenommen, da Quelle Online verfügbar ist unter Soziologische Klassiker

A.3 Juristische Methodenlehre

nicht mehr aufgenommen, da aktualisiertere Beiträge Online verfügbar sind

A.4 Interessenjurisprudenz nach Heck

nicht mher aufgenommen, da der Text Online verfügbar ist unter Archiv für die civilistische Praxis
Heck, AcP 112 (1914), 1–318 (S, 6, 8f., 230f.)82

A.5 Reiss-Profile

nicht mehr aufgenommen, da Übersicht Online verfügbar ist unter Reiss-Profile

A.6 Checkliste zur Konfliktdiagnose

nicht mehr aufgenommen, da Online verfügbar unter Setzwein, Monika: Checkliste zur Konfliktdiagnose

A.7 Moderation

Phasen	Beschreibung
Vorphase	
A Kontaktphase	Der Moderator nimmt mit allen Konfliktparteien Kontakt auf und klärt ab, ob alle bereit sind, sich auf ein Meidationsverfahren einzulassen.
B Konfliktanalyse	Der Moderator klärt ab, ob der Fall überhaupt für eine Moderation geeignet ist.
C Prozessgestaltung	Der Moderator plant den Ablauf des Moderationsprozesses. Er informiert die Parteien über das Moderationsverfahren und organisiert die Termine
Moderationsphase	
1. Arbeitsbündnis schliessen	Der Moderator informiert die Parteien nochmals über den Ablauf und vereinbart Gesprächsregeln Ziel: Ein Klima der Hoffnung schaffen.
2. Infos austauschen/Themen sammeln	Die Parteien berichten nacheinander über ihre Sicht des Konflikts. Der Moderator sorgt dabei für ausgewogene Redezeiten. Die Kommunikation der Parteien läuft über den Moderator, der dabei die Rolle eines Katalysators einnimmt. Ziel: Jeder hat jeden verstanden, und auch die versteckten Konflikte sind auf dem Tisch.
3. Bedürfnisse/Interessen klären	Die hinter den Positionen stehenden Anliegen und Interssen werden herausgearbeitet. Jetzt reden die Parteien, unterstützt vom Moderator, wieder diekt miteinander und finden gegenseitig heraus, was sie wirklich wollen.
4. Lösungsoptionen entwickeln	Im gemeinsamen Gespräch erarbeiten die Parteien Optionen und interessenorientierte Lösungsvarianten. Wo nötig, werden Probleme aufgespalten und Teiloptionen gebildet.
5. Lösungsansätze bewerten	Die gefundenen (Teil-)Lösungsansätze werden schriftlich oder grafisch dargestellt und mit geeigneten Methoden gemeinsam bewertet.
6. Optimale Lösungen auswählen	Der Moderator hält die Lösung schriftlich fest. Die getroffene Lösung wird mit dem Moderator oder den Parteianwälten auf ihre Rechssicherheit und Realisierbarkeit überprüft.
Nachphase	
D Vereinbarung	Die Parteien schliessen eine Vereinbarung ab und unterzeichnen diese. Sie regeln auch die geeignete Kommunikation der geroffenen Lösung.
E Umsetzung	Die Parteien setzen die getroffene Vereinbarung um.
F NachModeration	Häufig wird eine spätere Moderationssitzung zur Erfolgskontrolle vereinbart (Evaluation)

A.8 Konfliktgespräch

Phasen	Beschreibung
Vorphase	
A Kontaktphase	Der Moderator nimmt mit allen Konfliktparteien Kontakt auf und klärt ab, ob alle bereit sind, sich auf ein Moderationsverfahren einzulassen.
B Konfliktanalyse	Der Moderator klärt ab, ob der Fall überhaupt für eine Moderation geeignet ist.
C Prozessgestaltung	Der Moderator plant den Ablauf des Moderationsprozesses. Er informiert die Parteien über das Moderationsverfahren und organisiert die Termine
Moderationsphase	
1. Arbeitsbündnis schliessen	Der Moderator informiert die Parteien nochmals über den Ablauf und vereinbart Gesprächsregeln Ziel: Ein Klima der Hoffnung schaffen.
2. Infos austauschen/Themen sammeln	Die Parteien berichten nacheinander über ihre Sicht des Konflikts. Der Moderator sorgt dabei für ausgewogene Redezeiten. Die Kommunikation der Parteien läuft über den Moderator, der dabei die Rolle eines Katalysators einnimmt. Ziel: Jeder hat jeden verstanden, und auch die versteckten Konflikte sind auf dem Tisch.
3. Bedürfnisse/Interessen klären	Die hinter den Positionen stehenden Anliegen und Interssen werden herausgearbeitet. Jetzt reden die Parteien, unterstützt vom Moderator, wieder diekt miteinander und finden gegenseitig heraus, was sie wirklich wollen.
4. Lösungsoptionen entwickeln	Im gemeinsamen Gespräch erarbeiten die Parteien Optionen und interessenorientierte Lösungsvarianten. Wo nötig, werden Probleme aufgespalten und Teiloptionen gebildet.
5. Lösungsansätze bewerten	Die gefundenen (Teil-)Lösungsansätze werden schriftlich oder grafisch dargestellt und mit geeigneten Methoden gemeinsam bewertet.
6. Optimale Lösungen auswählen	Der Moderator hält die Lösung schriftlich fest. Die getroffene Lösung wird mit dem Moderator oder den Parteianwälten auf ihre Rechssicherheit und Realisierbarkeit überprüft.
Nachphase	
D Vereinbarung	Die Parteien schliessen eine Vereinbarung ab und unterzeichnen diese. Sie regeln auch die geeignete Kommunikation der geroffenen Lösung.
E Umsetzung	Die Parteien setzen die getroffene Vereinbarung um.
F Nachmoderation	Häufig wird eine spätere Moderationssitzung zur Erfolgskontrolle vereinbart (Evaluation)

A.9 Mediation

Phasen	Beschreibung
Vorphase	
A Kontaktphase	Der Mediator nimmt mit allen Konfliktparteien Kontakt auf und klärt ab, ob alle bereit sind, sich auf ein Meidationsverfahren einzulassen.
B Konfliktanalyse	Der Mediator klärt ab, ob der Fall überhaupt für eine Mediation geeignet ist.
C Prozessgestaltung	Der Mediator plant den Ablauf des Mediationsprozesses. Er informiert die Parteien über das Mediationsverfahren und organisiert die Termine
Mediationsphase	
1. Arbeitsbündnis schliessen	Der Mediator informiert die Parteien nochmals über den Ablauf und vereinbart Gesprächsregeln Ziel: Ein Klima der Hoffnung schaffen.
2. Infos austauschen/Themen sammeln	Die Parteien berichten nacheinander über ihre Sicht des Konflikts. Der Mediator sorgt dabei für ausgewogene Redezeiten. Die Kommunikation der Parteien läuft über den Mediator, der dabei die Rolle eines Katalysators einnimmt. Ziel: Jeder hat jeden verstanden, und auch die versteckten Konflikte sind auf dem Tisch.
3. Bedürfnisse/Interessen klären	Die hinter den Positionen stehenden Anliegen und Interssen werden herausgearbeitet. Jetzt reden die Parteien, unterstützt vom Mediator, wieder diekt miteinander und finden gegenseitig heraus, was sie wirklich wollen.
4. Lösungsoptionen entwickeln	Im gemeinsamen Gespräch erarbeiten die Parteien Optionen und interessenorientierte Lösungsvarianten. Wo nötig, werden Probleme aufgespalten und Teiloptionen gebildet.
5. Lösungsansätze bewerten	Die gefundenen (Teil-)Lösungsansätze werden schriftlich oder grafisch dargestellt und mit geeigneten Methoden gemeinsam bewertet.
6. Optimale Lösungen auswählen	Der Mediator hält die Lösung schriftlich fest. Die getroffene Lösung wird mit dem Mediator oder den Parteianwälten auf ihre Rechssicherheit und Realisierbarkeit überprüft.
Nachphase	
D Vereinbarung	Die Parteien schliessen eine Vereinbarung ab und unterzeichnen diese. Sie regeln auch die geeignete Kommunikation der geroffenen Lösung.
E Umsetzung	Die Parteien setzen die getroffene Vereinbarung um.
F Nachmediation	Häufig wird eine spätere Mediationssitzung zur Erfolgskontrolle vereinbart (Evaluation)

Literatur

Aubert, Vilhelm, Competition and dissensus: two types of conflict and of conflict resolution, Journal of Conflict Resolution 1963, S. 26–42.
Ballreich, Rudi, Konfliktdynamik in Organisationen konstruktiv gestalten (Interview mit Friedrich Glasl), Konfliktdynamik 2012, S. 2–4.
Baumann-Hölzle, Ruth, 7 Schritte ethischer Entscheidungsfindung: Ein Modell strukturierter Fallbesprechung.
Becker, Georg, Lehrer lösen Konflikte, Nachdruck der 8. Auflage 1997, Weinheim 2000–.
Berkel, Karl, Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen, 7. Aufl., Heidelberg 2002–.
Bonacker, Thorsten / Imbusch, Peter, Zentrale Begriffe der Friedens- und Konfliktforschung: Konflikt, Gewalt, Krieg, Frieden, in: Imbusch, Peter / Zoll, Ralf (Hrsg.), Friedens- und Konfliktforschung: Eine Einführung, 4. Aufl., Wiesbaden 2006–, S. 67–142, zitiert als: Bonacker / Imbusch, Friedens- und Konfliktforschung: Eine Einführung.
Deutsch, Morton, Konfliktregelung. Konstruktive und destruktive Prozesse, 1. Aufl., München, Basel 1976–.
Feldman, Arnold, Evolutional Theory an Social Change, in: Barringer, Herbert R. u. a. (Hrsg.), Social Change in Developing Areas, 1965–, S. 273–285, zitiert als: Feldman, Social Change in Developing Areas.
Glasl, Friedrich, Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 8. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien 2004–, zitiert als: Glasl, Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater.
Ders., Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte - Übungen - praktische Methoden, 6. Aufl., Stuttgart 2008–, zitiert als: Glasl, Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte - Übungen - praktische Methoden.
Heck, Philipp, Gesetzesauslegung und Interessenjurisprudenz, AcP 112 (1914), S. 1–318, Heck - Interessenjurisprudenz.
Höher, Peter / Höher, Friederike, Konfliktmanagement: Konflikte kompetent erkennen und lösen, Neuausgabe, Bergisch Gladbach 2004–.90
Keller, Martin, Das Modell des kooperativen Konfliktgesprächs
Ders., Die Bewältigung konfliktbeladener Gesprächssituationen in der Schulpraxis. Planung, Durchführung, Nachbearbeitung von Konfliktbesprechungen. NetzWerk 2009, S. 19–30.
Kilmann, Ralph H. / Thomas, Kenneth W., Four Perspectives on Conflict Management: An Attributional Framework for Organizing Descriptive and Normative Theory. The Academy of Management Review 1978, S. 59–68.
Lenk, Kurt, Vom Mythos der politischen Mitte, APuZ 2009, S. 15–20.
Mack, Raymond W. / Snyder, Richard C., The analysis of social conflict - toward an overview and synthesis, Journal of Conflict Resolution 1957, S. 212–248.
Messmer, Heinz, Der soziale Konflikt: Kommunikative Emergenz und systemische Reproduktion (Qualitative Soziologie - Band 5), Stuttgart 2003–.
Molzbichler, Daniela, Kulturen im Konflikt? Anleitungen für einen konstruktiven Umgang mit interkulturellen Konflikten und transkulturelle Lösungsstrategien, zugl.: Diss. Univ. Salzburg 2004.
Mouffe, Chantal, Über das Politische: Wider die komopolitische Illusion, 1. Aufl., Frankfurt/Main 2007–.
Oechsler, Waler A., Konflikt und Konfliktmanagement: Grundzüge eines allgemeinen konflikttheoretischen Ansatzes, Augsburg 1974–, zugl.: Diss. Univ. Augsburg 1974.
Pondy, Louis R., Organisationaler Konflikt: Konzeptionen und Modelle, in: Türk, Klaus u. a. (Hrsg.), Organisationstheorien, 5. Aufl., Hamburg 1975–, S. 253–252, zitiert als: Pondy, Organisationstheorien.
Raiser, Thomas, Grundlagen der Rechtssoziologie, 4. Aufl., Tübingen 2007–.
Regnet, Erika, Konflikte in Organisationen, 2. Aufl., Göttingen 2001–.
Reiss, Steven, Wer bin ich und was will ich wirklich?: Mit dem Reiss-Profile die 16 Lebensmotive erkennen und nutzen, München 2009–.
Röhl, Klaus F., Rechtssoziologie, Köln; München u.a. 1987–.
Rüttinger, Bruno, Konflikt und Konfliktlösen, Bd. 5 (Psychologie im Betrieb), München 1977–.
Schwarting, Rena, Rezension: Der Streit (Georg Simmel, 1908),
Schwartz, Shalom H., A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work, Applied Psychology 1999, S. 23–47.
Schwarz, Gerhard, Konfliktmanagement: Knflikte erkennen, analysieren und lösen, Aufl., Wiesbaden 2010–.Literatur
Simmel, Georg, Der Streit, in: Soziologie: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung, 1., Berlin 1908–, S. 186–255,
Spillmann, Kurt R. / Spillmann, Kati, Feindbilder: Entstehung, Funktion und Möglichkeiten ihres Abbaus (Züricher Beiträge zur Sicherheitspolitik und Konfliktforschung), Zürich 1989–.
Thomas, Kennth W., Conflict and Conflict Management, in: Dunnette, M. D.(Hrsg.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago 1976–, S. 889–935, zitiert als: Thomas, Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
Wasmuht, Ulrike C., Friedensforschung als Konfliktforschung. Zur Notwendigkeit einer Rückbesinnung auf den Konflikt als zentrale Kategorie, AFB-Texte 1 (1992), S. 67–142.
Weigand, Wolfgang, Solidarität durch Konflikt: zu einer Theorieentwicklung von Solidarität (Schriftenreihe der Akademie für Jugendfragen, Band 6), Münster 1979–.
Werpers, Katja, Konflikte in Organisationen - Eine Feldstudie zur Analyse interpersonaler und intergruppaler Konfliktsituationen (Internationale Hochschulschriften, Bd. 310), Münster 1999–. Zietschmann, Helga, Personalmanagement in der stationären Altenpflege,

Ders., Konflikte am Arbeitsplatz Pflege: Leitfaden aus der Praxis für die Praxis, Stuttgart 2000–, zitiert als: Zietschmann, Konflikte am Arbeitsplatz Pflege: Leitfaden aus der Praxis für die Praxis.
Zülsdorf, Ralf-Gerd, Strukturelle Konflikte in Unternehmen: Strategien für das Erkennen, Lösen, Vorbeugen, 1. Aufl., Wiesbaden 2008.

Fußnoten

1. Mack/Snyder (Nr. 1. The analysis of social conflict - toward an overview and synthesis 212–248 [218]); im Original: Conflict requires at least two parties or two analytically distinct units or entities (i.e., actor, organism, group, individual, collectivity, etc).“↩↩↩↩↩↩↩↩↩↩↩↩↩↩↩

2. Feldman, in: Social Change in Developing Areas, 273–285 (S. 280-285).6↩↩

3. Mack/Snyder, Journal of Conflict Resolution 1957, 212–248 (S. 218).↩

4. ders., Journal of Conflict Resolution 1957, 212–248 (S. 216).↩

5. Damit meint er: Unterschiedlichkeit bis Gegensätzlichkeit; vgl. Ballreich, Konfliktdynamik 2012, 2–4 (S. 4).↩

6. ders., Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. S. 14 f.↩

7. Glasl, Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. S. 17.↩

8. Wasmuht, AFB-Texte 1 (1992), 67–142 (S. 7).↩

9. ders., AFB-Texte 1 (1992), 67–142 (S. 7 f.)↩

10. Bonacker/Imbusch, in: Friedens- und Konfliktforschung: Eine Einführung, 67–142 (S. 69)↩

11. Weigand, S.↩

12. Mouffe, S. 7.↩

13. Mouffe, S. 10↩

14. Molzbichler, Molzbichler, Daniela, Kulturen im Konflikt? Anleitungen für einen konstruktiven Umgang mit interkulturellen Konflikten und transkulturelle Lösungsstrategien, Salzburg, 2004–,zugl.: Diss. Univ. Salzburg 2004↩

15. auch: Soziologie des sozialen Konflikts.↩

16. Die in Klammern gesetzten Zahlen entsprechen den Seitenzahlen des Kap. IV.↩

17. Simmel, in: Soziologie: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung, 186–255.↩

18. Simmel, in: Soziologie: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung, 186–255 (323)↩

19. Heck, AcP 112 (1914), 1–318 (S. 6, 8 f., 230 f.); siehe auch Anhang Abschn.6.4.↩

20. BVerfG - 1 BvR 918/10 (Rdn. 52-54; BVerfG ↩

21. Röhl, S. 488.↩

22. Aubert, Journal of Conflict Resolution 1963, 26–42 (S. 27); im Original: „A conflict of interest between two actors stems from a situation of scarcity.“.↩

23. ders., Journal of Conflict Resolution 1963, 26–42 (S. 29); im Original: „A conflict of value is based upon a dissensus concerning the normative status of a social object.“ ↩

24. Schwartz, Applied Psychology 1999, 23–47 (S. 24.): im Original: (...)conceptions of the desirable that guide the way social actors (e.g. organisational leaders, policy-makers, in dividual persons) select actions, evaluate people and events, and explain their actions and evaluations.“↩

25. Reiss, S. 37 f.↩

26. ders., S. 12.↩

27. ders., S. 46.↩

28. ders., S. 12f.↩

29. Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon; Konflikt↩

30. Messmer, S 91↩

31. Spillmann/Spillmann, S. 23 f.↩

32. Höher/Höher, S. 63-65↩

33. Keller, NetzWerk 2009, 19-30 (S. 21 f.)↩

34. Baumann-Hölzle.↩

35. Becker, S. 36.↩

36. ders., S. 17.↩

37. Regnet, S. 42-59, Werpers, S. 12.↩

38. Becker, S. 18.↩

39. ders., S. 19.↩

40. ders., S. 39-53.4.2↩

41. Zietschmann, Konflikte am Arbeitsplatz Pflege: Leitfaden aus der Praxis für die Praxis, S. 165.↩

42. ders., Personalmanagement in der stationären Altenpflege, S. 47.↩

43. ders., Personalmanagement in der stationären Altenpflege, S. 48 f.↩

44. Berkel, S. 77-103; vgl. Keller, Das Modell des kooperativen Konfliktgesprächs.↩

45. BMEV, BMEV.DE↩

46. Quelle: Konfliktvermittlung - Webblog Hinweis: der Bolg befindet sich noch in der Testphase↩

47. § 1 des Gesetzentwurfs der Bundesregierung zum Gesetz zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung.↩

48. Schwarz, S. 45.↩

49. ders., S. 277-316.↩