

# Konflikte als Ursache von Krisensituationen

*Unternehmenskrisen entstehen oft durch Konfliktsituationen, in denen sich einzelne Menschen befinden oder in die gleich mehrere Personen eingebunden sind. Wenn aber alle Beteiligten gewillt sind, auf eine sachliche Art und Weise an der Lösung von Konflikten mitzuarbeiten, kann sich der Konfliktfall sogar als Chance erweisen, zwischenmenschliche Krisenherde endlich einmal zu thematisieren und so zu einem besseren Betriebsklima zu gelangen.*

## 1. Analyse und Lösung von Konflikten

Unsere Gesellschaft wird vielfältiger und komplizierter. Damit nehmen die Anlässe für Konflikte zu. Gerade im Verkaufsbereich sind wir mit vielfältigen Konfliktsituationen konfrontiert. Ein hervorragender Verkäufer ist gleichzeitig ein Experte in der Konfliktlösung.

Wir können Konflikte als einen normalen Bestandteil unseres beruflichen und privaten Lebens ansehen. Viele Konflikte lassen sich nicht vermeiden. Sie sind aber regelbar und beeinflussbar. Manche Konflikte können auch sehr produktiv und entwicklungsfördernd sein. Gerade erfolgreiche Organisationen tragen Konflikte konstruktiv aus und spielen sie nicht herunter.

Um Konflikte besser zu verstehen, müssen wir uns über Ursachen und Wirkungen im klaren sein. Die Vielfältigkeit von Konflikten ist aber genauso komplex wie die Menschen selbst. Von daher gibt es zwar einen gemeinsamen Nenner der meisten Konflikte, aber keine identischen Ursachen und Abläufe.

Es ist unrealistisch, Konflikte ein für alle Mal beseitigen zu wollen. Es ist vernünftiger, Konflikte als alltägliche Ereignisse zu betrachten, die man so beeinflussen kann, daß sie konstruktive Ergebnisse erbringen und den Beteiligten aus den Spannungen heraushelfen, in die sie durch Konflikte geraten. Konflikte beeinflussen die Wahrnehmung, die Gefühlslage und das Verhalten. Zur Wahrnehmung gehört das Erkennen des Konfliktes und auch die Tatsache, daß die Wahrnehmung durch Konflikte verfälscht wird. Die meisten Konflikte sind mit starken Gefühlen verbunden. Unangenehme und belastende Gefühle sind tonangebend.

Das Verhalten spielt bei Konflikten eine wesentliche Rolle. Reagiere ich z.B. passiv, aktiv, kooperativ oder aggressiv? In der Sozialpsychologie spricht man von einem Konflikt immer dann, wenn zwei Elemente oder Parteien gleichzeitig, gegensätzlich oder unvereinbar sind.

Die meisten Konflikte sind folgendermaßen gekennzeichnet:

1. Konflikte sind Störungen des Handlungsablaufes.
2. Gefühle der Konfliktbeteiligten werden stark angesprochen.
3. Konflikte haben die Tendenz, sich auszuweiten und sich zu steigern.
4. Viele Konflikte lassen sich nicht vermeiden, aber beeinflussen.

Da Konflikte immer mit starken Gefühlen verbunden sind, ist eine Bewusstwerdung dieser Gefühle sehr wichtig. Gleichzeitig müssen wir lernen, mit diesen Gefühlen richtig umzugehen, um uns nicht in Sackgassen zu manövrieren. Die bei Konflikten auftretenden Ängste müssen handhabbar gemacht, der bei

Konflikten auftretende Ärger unter Kontrolle gebracht werden. Jeder, der mit Konflikten zu tun hat, muß sich darüber im klaren sein, daß er selbst starke Gefühle auslöst, und daß bei ihm selbst starke Gefühle ausgelöst werden.

Erfolgreiche Konfliktbewältigung ist nur dann möglich, wenn die Fähigkeit, Belastungen auszuhalten, weiterentwickelt wird. Ist man dazu in der Lage, können kleinere Konflikte besser ausgehalten werden, und größere Konflikte können dann energisch und tatkräftig angegangen werden.

Häufig erleben wir es, daß ein Mitarbeiter bei einer relativ unwichtigen Angelegenheit starke Gefühle entwickelt und aggressiv wird. Dann sind wahrscheinlich Gefühlsprozesse abgelaufen, die mit der Angelegenheit selbst wenig zu tun haben. Der Mitarbeiter interpretiert den Sachverhalt auf höchst subjektive Art so, daß für ihn eine Bedrohung entsteht. Diese Bedrohung erklärt sich aber nur aus der stark subjektiven Interpretation heraus.

Generell kann man Konflikte in innere und äußere oder zwischenmenschliche Konflikte unterteilen. Konflikte können sich somit innerhalb einer Person abspielen, zwischen Personen, aber auch zwischen Gruppen.

Zwischenmenschliche Konflikte werden durch folgende Faktoren bestimmt:

1. Die Kommunikation beruht auf verschiedenen Mißverständnissen.
2. Starke negative Gefühle spielen eine Rolle, wie Mißtrauen und Aggressivität.
3. Die Wahrnehmung ist selektiv auf Negatives ausgerichtet; man nimmt nur das wahr, was in das negative Bild vom Gegenüber paßt.
4. Die Kompromißbereitschaft ist eingeschränkt; der eigene Lösungsweg wird als der einzig richtige angesehen.

Positiv formuliert sind folgende Konfliktstrategien erfolgreich:

1. Offene und ehrliche Kommunikation.
2. Vorurteilsfreie, umfassende Wahrnehmung.
3. Starkes Bemühen, den Standpunkt des anderen zu verstehen.
4. Ausbau von Vertrauen.
5. Dämpfung der eigenen Gefühle durch Entspannung und Selbstkontrolle.

Bei Konflikten kann man auch immer wieder feststellen, daß die Kommunikation abnimmt, der Kontrahent grundsätzlich negativer wahrgenommen und dabei gleichzeitig unterschätzt wird.

Eine Konfliktbeilegung kann sehr unterschiedlich erfolgen: Durch einen Kompromiß, durch sachliche Problemlösung, durch Unterdrückung einer Partei, aber auch durch Schiedsrichterspruch oder durch Losentscheid.

Es gibt faire und weniger faire Methoden, befriedigende und weniger befriedigende Methoden. Konfliktlösungen sind dann als fair anzusehen, wenn man zu einer Lösung kommt, die ohne Aggression erreicht wurde, und die die Interessen aller Parteien berücksichtigt. Gleichzeitig soll die Konfliktlösung ein positives Ergebnis erbringen.

Konflikte treten in Organisationen und Unternehmen auch deshalb immer wieder auf, weil nicht alle Bedürfnisse gleichzeitig befriedigt werden können. Auch steigt das Anspruchsniveau der Beteiligten mit wachsender Bedürfnisbefriedigung. Da die Menschen nicht unabhängig voneinander handeln können, kommt es immer wieder zu Konflikten, da die Handlung des einen den anderen beeinflusst. Daher ist ein

gewisser Zwang zu koordiniertem Handeln notwendig und die Knappheit der Mittel zwingt dazu, daß man sich abstimmt.

## **2. Die positiven Auswirkungen von Konflikten**

Jeder Konflikt birgt auch Chancen in sich. Durch das Einbringen unterschiedlicher Gesichtspunkte kann eine anstehende Entscheidung gründlicher analysiert werden. Gäbe es nur Ja- Sager und Zustimmer, so könnte auch eine einmal getroffene negative Entscheidung zu verheerenden Konsequenzen führen. Durch Konflikte können neue Lösungsmöglichkeiten aufgespürt werden. Durch Konflikte und gegenseitige Abstimmungen kann ein Fortschritt eingeleitet und ein organisatorischer Wandel ermöglicht werden. Ein konfliktloser Zustand heißt auch nicht automatisch, daß die Mitglieder einer Organisation mit allem zufrieden sind, sondern, daß sie sich vielleicht nicht trauen, ihre eigene Meinung zu sagen, oder daß sie auch zu bequem sind, positive Veränderungen einzuleiten. Eine Weiterentwicklung von Menschen und Organisationen ist aber nur dann möglich, wenn die Beteiligten ihre Bedürfnisse und Ansprüche einbringen. Die positiven Aspekte von Konflikten treten aber nur dann in Erscheinung, wenn die Konflikte kooperativ und konstruktiv ausgetragen werden. Eine unfaire Konfliktaustragung kann nämlich zur Blockierung von Leistungen führen, zu Zeitverlust und zu wachsender Unzufriedenheit. Es wäre ausgesprochen schädlich, wenn alle anstehenden Entscheidungen, auch die unwichtigen, ständig konflikthaft diskutiert würden. Bei sehr wichtigen Entscheidungen ist es aber durchaus angebracht, unterschiedliche Meinungen hervorzuheben und nicht schnell zu einem Konsens zu kommen, der auf dem Vorschlag des dominantesten Gruppenmitgliedes beruht. Es gibt von daher ein Optimum an Konflikthäufigkeiten. Zu viele Konflikte sind schädlich. Die völlige Vermeidung von Konflikten führt in die Sackgasse.

## **3. Zur Entstehung von inneren Konflikten**

### **1. Psychoanalyse**

Nach der Psychoanalyse entstehen Konflikte aufgrund von Spannungen zwischen Instinkten und Trieben und der durch Erziehung geformten Selbstkontrolle.

### **2. Entscheidungs- und Verhaltenstheorien**

Auf uns stürmt täglich eine Vielzahl von Informationen ein, die z.T. widersprüchlich sind. Wir müssen dabei Entscheidungen treffen, nach welchen Informationen wir uns richten und welche Informationen wir ignorieren. Wir haben immer viele Möglichkeiten und Alternativen. Wir können immer nur einen Teil realisieren und müssen eine Vielzahl von Möglichkeiten ausklammern.

Dies führt zu einem Entscheidungsdruck. Wir müssen Wichtiges erkennen und Nebensächliches unberücksichtigt lassen. Wir müssen lernen, widersprüchliche Informationen zu ertragen und trotzdem handlungsfähig zu bleiben. Gerade angesichts sehr unterschiedlicher Informationen dürfen wir nicht vorschnelle Entscheidungen treffen oder unbedachte Handlungen einleiten. Bei der Konfliktbewältigung ist es sehr wichtig, sich die Tatsache vor Augen zu führen, daß nicht nur äußere Reize Konflikte auslösen, sondern daß auch unterschiedliche innere Vorstellungen und Gefühle zu Konflikten führen können.

Zwischenmenschliche Konflikte werden sehr stark durch unsere Wahrnehmung bestimmt. Unsere Wahrnehmung von anderen Personen und Dingen wird wiederum durch unsere eigenen Vorstellungen geprägt. Der gleiche Sachverhalt kann von verschiedenen Menschen sehr unterschiedlich wahrgenommen werden. Auch die Vielzahl von optischen Täuschungen zeigt uns, daß unsere Wahrnehmungen erheblich verzerrt werden können und auf die falsche Fährte führen können. Häufig nehmen wir auch Dinge wahr, die wir erwarten. Das, was wir als Wirklichkeit bezeichnen, ist häufig nichts anderes als das Werk unserer Vorstellungen. Konflikte entstehen somit aus unterschiedlichen Sichtweisen unserer sogenannten Wirklichkeit.

Konflikte werden auch sehr stark durch die Gefühle beeinflusst, die andere bei uns auslösen. Bei einer positiven Beziehung zu einem anderen Menschen werden wahrscheinlich kritische Situationen ganz anders interpretiert. Die positive Beziehung sorgt dafür, daß Konflikte erst gar nicht entstehen oder schnell wieder beseitigt und bewältigt werden. Die Toleranz und Nachsichtigkeit ist größer. Ist die Beziehung dagegen negativ, werden auch kleinere Konflikte negative Wirkungen haben. Die Kompromißbereitschaft nimmt ab, die Wahrnehmung negativer Details steigt. Konflikte werden auch sehr stark beeinflusst durch die Werthaltungen der beteiligten Personen. Ein stark ökonomisch ausgerichteter Mensch wird andere Konflikthanlässe finden als ein sozial ausgerichteter Mensch. Die persönlichen Werte spielen eine große Rolle als Grundlage für konfliktauslösende Situationen.

Wir können eine **positive und eine negative Konfliktbewältigung** unterscheiden. Zu einer positiven Konfliktbewältigung gehört der konstruktive Kompromiß, die systematische Problemlösung, die Neuorientierung durch Einsicht. Zu einer negativen Konfliktbewältigung gehört der unzureichende Kompromiß, die Machtentscheidung mit stark negativen Folgen, die wahllose, zufällige Entscheidung mit unvorhersehbaren Konsequenzen.

Die meisten Konfliktlösungsversuche kann man durch zwei Strategien kennzeichnen. Die erste Strategie läuft auf **Sieger- und Verlierersituationen** hinaus. Die zweite Strategie kann man auch als **Problemlösungsstrategie** bezeichnen, mit Vorteilen für beide Seiten. Bei der Sieger-Verlierer-Strategie setzt sich ein Konfliktpartner auf Kosten des anderen durch. Dies führt auf der Seite des Gesprächspartners zu starken negativen Gefühlen und negativen Konsequenzen. Bei der Problemlösungsstrategie wird versucht, die Situation zu versachlichen.

Berkel (1992) unterscheidet sechs Phasen der Konfliktbewältigung:

1. Die eigene Erregung muß unter Kontrolle gebracht werden.
2. Vertrauensbildende Maßnahmen müssen eingeleitet werden.
3. Eine offene Kommunikation sollte angestrebt werden.
4. Zielrichtung ist eine gemeinsame Problemlösung.
5. Eine normative Festlegung oder Vereinbarung schließt die Problemsuche ab.
6. Die Konfliktlösung muß innerlich verarbeitet werden.

Für eine gute Konfliktbewältigung sind noch drei Fragen wichtig:

1. Ist der Ort für die Konfliktbewältigung günstig?
2. Steht genug Zeit zur Verfügung?
3. Sollte eine dritte Partei hinzugezogen werden?

Generell kann man auch sagen, daß humorvolle Aufforderungen oder höfliche Bitten viel häufiger zum Einlenken veranlassen als provokative Forderungen, die zum Widerstand reizen. Eine weitere Möglichkeit zur Konfliktbewältigung besteht in der Metakommunikation. Hierunter versteht man Kommunikation über Kommunikation. Eine Situation wird konkret angesprochen, um neue Sichtweisen einzuführen. Beispiel. "Wie reden wir eigentlich miteinander?"

#### **4. Konflikthandhabung**

Bei Konflikten spielen neben den Tatsachen auch persönliche Gefühle eine große Rolle. Da an den Konflikten immer auch Menschen beteiligt sind, haben ihre Gefühle eine maßgebliche Rolle. Bei Konflikten geht es gleichzeitig auch um Antipathie und Mißtrauen, um den Zwang zur Koordination, um die Verteilung knapper Mittel und um die Bewertung eines Sachverhaltes. Konflikte dürfen wir nicht von vornherein als negativ ansehen, denn in Konflikten äußert sich häufig nur eine unterschiedliche Sichtweise.

Diese unterschiedliche Sichtweise führt aber auch sehr schnell zur Identifizierung mit dem eigenen Standpunkt und damit zu Rivalitäts- und Machtkonflikten.

Die Überbrückung von Konflikten kann aber auch viele Gefahren in sich bergen. Der Konfliktverlauf wird unkontrolliert oder äußert sich an einer anderen, ungewollten Stelle.

Wie kann man sich nun eine systematische Handhabung von Konflikten vorstellen?

1. Vermeidung von Konflikten
2. Vorbereitung auf Konfliktsituationen
3. Konfliktlösung

### ***Konfliktunterdrückung***

In einzelnen Situationen kann es auch nötig sein, Konflikte zu unterdrücken. Dies sollte allerdings nur in seltenen Ausnahmefällen und bei ganz bestimmten Konstellationen der Fall sein. Hauptmittel zur Konfliktunterdrückung ist der Rückgriff auf die Autorität. Zwar kann die Störung, die durch den Konflikt aufgetreten ist, auf relativ schnelle Art behoben werden. Gleichzeitig kann es aber negative Konsequenzen ergeben, die sich vor allem bei der langfristigen Betrachtung auswirken. Die positiven Aspekte der größeren Produktivität und Kreativität, die sich bei einer alle Aspekte berücksichtigenden Konfliktlösung ergeben, werden nicht einbezogen.

Die Konfliktunterdrückung ist nur dann sinnvoll, wenn die Streitpunkte relativ unwichtig sind oder wenn nicht genügend Zeit für eine vernünftige Konfliktlösung zur Verfügung steht.

### ***Der Kompromißvorschlag von oben***

Es kann immer wieder zu Konflikten kommen, die aus der Gruppe heraus nicht zu einer Lösung geführt werden können. Es geht dann darum, daß der Vorgesetzte die Rolle des Schiedsrichters übernimmt und versucht, die Gegensätze zu überbrücken. Die Beteiligten werden dann nicht mehr intensiv in die Konfliktlösung einbezogen.

### ***Die Konfliktverschiebung***

Es gibt Situationen, in denen man nicht zu einer Lösung kommt. Es kann dann von Vorteil sein, an einem anderen Tag einer neuen Termin anzusetzen.

## **5. Konfliktlösungen**

In jedem Konflikt liegen Chancen, aber auch Gefahren. Wenn Konflikte zu reinen Machtkämpfen werden, bei dem es nur Sieger und Besiegte gibt, geht der positive Ansatz der Konflikte völlig verloren. Es geht nicht mehr um die Sache, sondern um das Gefühl der Überlegenheit.

Bei der Konfliktlösung ist es zunächst sehr wichtig, genau zuzuhören. Mißverständnisse können in Spannungssituationen sehr schnell auftreten. Wir hören nur das heraus, im positiven wie auch im negativen Sinne, was wir heraushören wollen.

Bevor der Konflikt sich weiter steigert, versuchen Sie einen Moment innezuhalten und zu überlegen, ob Sie den Konfliktverlauf noch beeinflussen können oder beeinflussen wollen. Sind Sie bereit, im positiven Sinne zu streiten, um zu einer Klärung zu kommen, oder aber ist der Anlaß so geringfügig, daß sich eigentlich jede Aufregung verbietet, da sie unnötig Zeit und Energien kostet? Eventuell ist der Zeitpunkt für die Konfliktaustragung ungünstig. Sie haben ein wichtigeres Problem zu bearbeiten und wollen Ihre Konzentration nicht durch Streit und Auseinandersetzungen belasten.

Machen Sie sich auch klar, daß es manchmal günstig ist, nicht mit den gleichen Gefühlen zu reagieren, die Ihnen von Ihrem Gesprächspartner entgegengebracht werden. So kann man es versuchen, in bestimmten Situationen Aggressionen nicht mit Aggressionen zu vergelten, sondern durch sachliche Fragen zu einer Klärung zu kommen. Sie werden dabei schnell feststellen, daß jede Aggression verpufft, wenn sie nicht durch Gegenaggressionen weiter genährt wird. Machen Sie sich auch klar, daß einem aggressiven Menschen häufig Sympathie und Anerkennung fehlt. Überlegen Sie, ob Sie ihm eine gewisse Anerkennung zeigen können, ohne Ihren eigenen Standpunkt auszugeben. Sympathie für eine Person zu zeigen heißt nicht, ihren Standpunkt zu übernehmen. Es wird danach aber wesentlich leichter, zu einer sachlichen Problemlösung zu kommen. Für viele Problemstellungen ist es völlig unwichtig, wer mit seinem Standpunkt recht behält. Viel wichtiger ist die beste Lösung, die nur dann zustande kommen kann, wenn möglichst viele Gesichtspunkte abgewogen wurden.

Bei der Konfliktlösung ist es auch immer wichtig, die Folgen einzubeziehen. So kann ein Kompromiß, der die momentane Situation zwar klärt, gleichzeitig aber zu späteren Spannungen führen, die keiner möchte.

Eine Konfliktscheu führt einerseits zur Vermeidung von Auseinandersetzungen, zum anderen besteht aber die Gefahr, daß wichtige Punkte nicht geklärt werden.

Einer der wichtigsten Punkte bei der Konfliktlösung ist also Vermeidung von Gewinner- und Verlierersituationen. Der Verlierer wird nämlich immer bestrebt sein, seine Niederlage an anderer Stelle auszugleichen und eine Situation abzuwarten, in der der momentane Gewinner Schwächen zeigt.

Der amerikanische Psychologe Gordon stellt als beste Konfliktlösungsstrategie die sogenannte niederlagenlose Konfliktlösung vor. Sie verläuft in fünf Phasen:

1. Der Konflikt muß gründlich wahrgenommen werden
2. Die unterschiedlichsten Lösungsvorschläge sollten gesammelt werden
3. Die Lösungsvorschläge werden nach ihrer Bedeutung eingeschätzt
4. Der beste Lösungsvorschlag wird ausgewählt
5. Die Umsetzung und Realisierung des Lösungsvorschlages wird geplant.

## **6. Praktische Tips zum Umgang mit Konflikten**

Ein wütender Mensch ist bis zum Rand mit Emotionen angefüllt. Er muß die Möglichkeit erhalten, darüber zu sprechen.

Wenn es dann doch zum Konflikt und Streit kommen sollte, überlegen Sie vorher noch kurz, ob Sie diesen Streit wollen oder nicht. Überlegen Sie auch, ob Sie den Streit verschieben wollen. Sehr viele Streitigkeiten sind nämlich am nächsten Tag vergessen, oder haben zumindest eine andere Bedeutung erhalten.

Es besteht immer die Gefahr, daß wir mit den gleichen Gefühlen reagieren, die uns entgegengebracht werden, d.h. ein aggressiver Mensch löst in uns Aggressionen aus und es besteht die Gefahr, daß wir uns auch aggressiv verhalten. Diese Reaktion gibt es in fast jedem Kulturkreis. Es besteht also die Tendenz, daß man Gefühle unbewußt in Übereinstimmung mit dem Gegenüber bringen möchte. Wenn Sie einen Streit vermeiden möchten, vergessen Sie zunächst auch, wer recht hat. Jeder ist zutiefst davon überzeugt, daß seine Meinung richtig sei. Versuchen Sie vielmehr, das Gespräch zu versachlichen und konkrete Lösungsmöglichkeiten zu suchen.

80% dessen, was ein wütender, verletzter Mensch will, ist Sympathie und Anerkennung. Wenn Sie möchten, drücken Sie also Sympathie aus, ohne die Ihnen entgegengebrachten Vorwürfe zu akzeptieren. Dadurch bauen Sie bereits eine Brücke für eine zukünftige Versöhnung.

## **7. Konfliktmanagement**

Konflikte haben zwei wichtige Seiten. Zum einen versuchen wir sie zu vermeiden, denn sie können uns Angst machen. Konflikte sind häufig mit Gefühlen verbunden, die uns irritieren und von Zielen entfernen. Konflikte kosten häufig Zeit, Kraft und Energie.

Auf der anderen Seite fühlen wir uns durch Konflikte fasziniert. Konflikte können Dinge in Gang bringen, die zu Weiterentwicklung führen und Situationen klären. Wir selbst können an Konflikten reifen und wir können lernen, Spannungen auszuhalten und fair zu streiten.

### ***Wichtig-Richtig-Klar***

Konflikte müssen als normaler Bestandteil unseres beruflichen und privaten Lebens akzeptiert werden. Trotzdem sollten sie nicht als "gottgegeben" hingenommen werden. Die Konfliktforschung hat diesbezüglich eine Vielzahl von Konfliktlösungsinstrumenten erarbeitet.

Auch wenn man Konflikte sachlich "bekämpfen" sollte, muß die Gefühlsebene, auf der sie stattfindet, Berücksichtigung finden.

Wir können an Konflikten reifen und lernen, Spannungen auszuhalten und fair zu streiten.

**Dr. Arnold Kitzmann**

Der Karriereberater 6/1994