

Wolfgang Ratzek

Arten, Analyse und Dynamik von Konflikten

Konfliktmanagement (Teil 2)



Im ersten Teil ging es insbesondere um die Entstehung eines Konflikts und die begriffliche Fassung dessen, was einen Konflikt in seinen Grundzügen beschreibt. Im vorliegenden zweiten Teil beschäftigen wir uns nunmehr mit den verschiedenen Arten, der Analyse und der Dynamik von Konflikten. Dabei konzentrieren wir uns nicht auf die Interpretation der reichhaltigen Fachliteratur, sondern gehen pragmatisch vor, um so die rationale Ebene mit der Gefühlsebene zu verbinden.

Types, Analysis and Dynamics of Conflicts. Conflict management (Part 2)

Part one dealt in particular with the raise of conflicts and its main features. Part two, presented here, deals with the different kinds of conflicts, its analysis and its dynamic. We are not concentrating on the rich specialist literature but instead we choose a more pragmatic approach to the subject. The aim is to combine both ratio and emotions.

Types, analyses et la dynamique des conflits. Traitement des conflits (2^{ème} partie)

La première partie traitait en particulier le déclenchement et la définition du conflit. Dans la deuxième partie présentée ici nous traitons les types différents des conflits, leur analyse et leur dynamique. Nous ne discutons pas principalement la littérature spécialisée. Nous avons choisi une approche plus pragmatique afin de combiner raison et émotion.

Einleitung

Verkürzt dargestellt, treten Konflikte dann auf, wenn mindestens zwei Parteien massiv versuchen, ihre jeweiligen Interessen durchzusetzen und dabei ihre Gegnerschaft erkennen. Was hier eher harmlos erscheint, besitzt ein breites Eskalationsspektrum. Auf der einen Seite des Spektrums steht vielleicht Toleranz. Der Konflikt ließe sich hier durch mehr oder weniger rationale

Argumente, wie z.B. durch einen „Schiedsspruch“, beseitigen oder zumindest eindämmen. Auf der anderen Seite steht der Fanatismus, bei dem mit rationalen Argumenten wenig auszurichten ist. Die Phasenübergänge sind dabei fließend: Was ganz harmlos beginnt, kann in lebensbedrohliche Situationen umschlagen. Erschwert wird die Konfliktbewältigung offenbar dadurch, dass jedes Individuum aufgrund seiner Lebenserfahrung seine

eigene ‚Strategie‘ für zwischenmenschliche Beziehungen kultiviert. Dabei verhalten wir uns mitunter am Arbeitsplatz¹ ganz anders als in der Freizeit².

Konfliktarten

Als Außenstehende haben wir kaum Probleme die Entwicklung von konfliktträchtigen Situationen zu erkennen; „Das konnte ja nicht gutgehen!“ oder „Das habe ich kommen sehen!“ sind Kommentare, die uns allen bekannt vorkommen. Erschwerend kommt hinzu, dass persönliche Merkmale wie zum Beispiel Durchsetzungsvermögen, Frustrationstoleranz, Stressresistenz immer mehr gefragt sind. Der Lebenshilfe-Markt boomt. In Form von Büchern³, Videos, oder Workshops verkünden rede-, schreibgewandte und selbstsichere „Gurus“, wie wir unser Leben besser gestalten können, das Nein sagen lernen, erfolgreich zum Ziel kommen und so weiter. Falls es dann mit der Realisierung nicht so klappt, gibt es noch ein unüberschaubares Angebot an esoterischen, psychotherapeutischen oder fernöstlich stimulierten Gruppen⁴, in denen das (Selbst-)Bewusstsein so gestärkt wird, dass niemand mehr als VerliererIn aus einer Auseinandersetzung gehen muss. Dabei spielt die Frage, ob meine Argumente stichhaltig sind, offenbar eine Nebenrolle. Das Argument, dass sich mein Gegenüber *intolerant, rassistisch oder arrogant* aufführt, zieht immer⁵. Wenn dann nun niemand bereit ist, den Teufelskreis von Argument und Gegenargument zu durchbrechen, indem Mittel und Wege gefunden werden, um ein weiteres Aufschaukeln zu verhindern, dann besteht die Gefahr zur physischen Auseinandersetzung.⁶ Eine einfache Lösung liegt dabei auf der Hand: Eine neutrale Person vermittelt zwischen den Konfliktparteien und führt einen Kompromiss herbei. Hier besteht aber auch die Gefahr, das der/die MediatorIn⁷ selbst in den Konflikt hineingezogen wird und möglicherweise sogar beiden Konfliktparteien als neues Angriffsziel gilt.

Die Quellen für potenzielle Konfliktherde sind wahrscheinlich so vielfältig wie die Menschen selbst. Dennoch lassen sich bestimmte thematische Auslösemechanismen erkennen. Zu nennen wären hier beispielsweise Politik, Wirtschaft, Religion, Gerechtigkeit. Interessanterweise gehören diese groben Konfliktpotenziale zu den Tabubereichen in der professionellen (Face-to-face-)Wirtschaftskommunikation, was insbesondere für die Verkaufskommunikation, für Vorstandspräsentationen oder ganz allgemein vor dem Hintergrund der interkulturellen Kommunikation gilt. Nicht vergessen werden sollte die innerbetriebliche Kommunikation als potenzieller Konfliktherd. Es zeigte sich, dass bei den Informationsgesprächen zu dieser Serie bereitwillig über die *MitarbeiterIn-KundIn-Konstellation* berichtet, aber bei der *MitarbeiterIn-MitarbeiterIn-Konstellation* und der *Vorgesetzte(n)-MitarbeiterIn-Konstellation* wurde – verständlicherweise – sehr große Zurückhaltung geübt⁸. Grund genug, einmal auf diese und andere Konstellationen kurz einzugehen.

Spezielle Konfliktkonstellationen

Im wesentlichen bergen vier Konstellationen die Entstehung von Konfliktsituationen im betrieblichen Alltag:

1 MitarbeiterIn-MitarbeiterIn-Interaktion

Wir arrangieren uns mit der Situation, dass wir täglich mit unseren KollegInnen kommunizieren et vice versa. Im Laufe der Zeit lernen wir den mehr oder weniger konfliktfreien Umgang miteinander. Dennoch erkennen wir, dass gewisse „Störpotenziale“ existieren, die wir bis zu einem gewissen Grad tolerieren. Da wären beispielsweise der Umgang zwischen Rauchern und Nichtraucher, der Umgang mit kulturellen Bräuchen (z.B. Ramadan⁹) oder der Umgang mit alleinerziehenden MitarbeiterInnen und DINKS¹⁰. Die Reihe von Konfliktpotenzialen ließe sich beliebig fortsetzen, hier noch ein paar Beispiele: Die „Supergenauen“ und die „Quick-and-Dirty-ArbeiterInnen“, die akademisch vorgebildeten MitarbeiterInnen und die FacharbeiterInnen, die „Alten Hasen“ und die „Greenhorns“, MitarbeiterInnen mit einem häuslichen Pflegefall und die „Workaholics“.

2 Gruppenarbeit/Teamarbeit

Um gleich auf eine mögliche Fehlinterpretation einzugehen: Gruppenarbeit ist keine Teamarbeit. Kurz: Ein Team erbringt seine Arbeitsleistung arbeitsteilig, koordiniert und aufeinander vertrauend. Bei der Gruppenarbeit muss dies nicht unbedingt gelten.

Gerade bei der hoch in Mode stehenden Teamarbeit kommt es auf eine gewisse Harmonie an, da nur so die verschiedenen Kenntnisse und Fähigkeiten der Individuen zu den erhofften Synergieeffekten führen. Die verschiedenen Sichtweisen, Erfahrungen und Persönlich-

- 1 Gegenüber Vorgesetzten, Auszubildenden, Kunden, KollegInnen.
- 2 Gegenüber Familienmitgliedern, Vereinsmitgliedern, Fremden auf der Straße.
- 3 Das Buch „Mein Chef ist ein Arschloch, Ihrer auch? Ein Überlebenstraining“ von Margit Schönberger (München 2001) oder „Die Klügere gibt nicht mehr nach. Frauen sind einfach besser“ von Ute Erhardt (Frankfurt/M. 2000) treffen den Kern der Ego-Problematik: Ich bin Okay, Du bist nicht Okay.
- 4 Reiki, NLP oder Biofeedback stehen nur für einige Beispiele.
- 5 Nach der Wende funktionierte es auch, DDR-BürgerInnen als Stasi-MitarbeiterInnen (IM) zu bezeichnen, um diese aus der Reserve zu locken. Weitere Stereotypen sind beispielsweise Männer als Sexisten zu bezeichnen oder jemanden in die Neonazi-Ecke zu stellen.
- 6 So treffen beispielsweise die Vertreter aus Krisenherden zu Gesprächen zusammen, wohl wissend, dass Terroranschläge, Vergeltungsangriffe, ethnische Säuberungen usw. mit ihrer Zustimmung oder von ihnen toleriert erfolgt(ten). Hier bekäme „Toleranz“ eine negative Bedeutung.
- 7 Die Methode der Mediation wird in einem späteren BFP-Beitrag behandelt werden.
- 8 M.E. Müller hebt in ihrem Aufsatz „Personalentwicklung – Einblicke und Ausblicke“ hervor, „Eine der schwierigsten Anforderungen übernimmt die Führungskraft als *Konfliktmanager*.“ (In: Bibliothek. Forschung und Praxis 25 (2001) 3, S. 305-316, hier S. 313; Hervorh. i. Orig.).
- 9 So kann die Einhaltung der Fastenzeit durchaus bei moslemischen MitarbeiterInnen zu Leistungsabfall und Überreiztheit führen, was wiederum bei den nicht-fastenden KollegInnen zu gewissen Anspielungen führen kann. Hier wäre zu fragen (political correct oder nicht!), ob die betreffende Person für die gesamte Zeit oder für einen Teil des Fastenmonats Urlaub nehmen sollte oder die Belegschaft Rücksicht nehmen und gewisse „Ausfallerscheinungen“ in Kauf nehmen soll?
- 10 DINKS = Double Income No Kids. Eine sehr beliebte Zielgruppe im Marketing. Im Arbeitsleben könnte beispielsweise bei den DINKS ein fehlendes Verständnis für die Belange Alleinerziehender zu Stresssituationen führen.

keitsmuster führen früher oder später zu Spannungen, die beispielsweise durch Antipathien, Leistungsansprüche an sich selbst und das Team im Allgemeinen, durch divergierende Zielvorstellungen ausgelöst werden können. Wer seine Arbeitsleistung erbringt, ohne diese Leistung auch im Team als einen wichtigen Beitrag hervorzuheben, riskiert – gegenüber den „Selbstvermarktern“ – eine nicht angemessene Leistungsbewertung durch die Projektleitung¹¹ zu erhalten. Es soll aber auch vorkommen, dass MitarbeiterInnen die Situation zu ihren Gunsten ausnutzen¹² und es immer wieder verstehen, Aufgaben auf die anderen Teammitglieder abzuwälzen.

Ein sehr heikler Punkt ist auch die Leistungsbewertung in einem Team. Sind wirklich alle Teammitglieder gleich? Da gibt es doch beispielsweise DiplombibliothekarinInnen, Fachangestellte für Medien- und Informationsberufe¹³, da gibt es MitarbeiterInnen im Beamten- und Angestelltenverhältnis.

Diese beiden Konstellationen zeigen bereits, dass hier zumindest die Einkommensverhältnisse bzw. die soziale Absicherung schon Unterschiede machen. Oder anders formuliert: Ist es gerechtfertigt von einer Person, die, sagen wir, 2000 € monatlich verdient, genau soviel zu verlangen, wie von einer Person, die 1200 € monatlich verdient.

3 Vorgesetzten-Untergebenen-Interaktion

Führungskräfte-TrainerInnen und -Coaches haben und werden auch in Zukunft ein lukratives Tätigkeitsfeld vorfinden. Die Schlüsselfrage hier ist: Lässt sich Führung erlernen oder muss eine Person zur Führung „geboren“ sein? Nonsense! Vielleicht. Fest steht: Die weitaus meisten Führungskräfte waren einmal (ausgezeichnete) Fachkräfte, bevor sie in Führungspositionen aufstiegen. Schön und gut; aber nicht jeder wollte in die „Chefetage“. Nun bekommt die Wortmarke „Beförderung“ einen ganz anderen Sinn. Wir alle wissen, dass nun die „geliebten“ fachspezifischen Tätigkeiten immer stärker in den Hintergrund rücken und von überwiegend betriebswirtschaftlichen Problemfeldern wie Planung, Organisation, Controlling, Finanzierung, Budgetverhandlungen verdrängt werden. Eine andere Form von Stress, Überforderung und Orientierungslosigkeit¹⁴ macht sich bemerkbar. Zum Glück gibt es da ja die Managementberater, die – ebenso wie die Modeschöpfer – kontinuierlich Erfolgsstrategien für die Problembewältigung bieten und erfinden. Ob nun Management-by-Objectives (MbO), Management-by-walking-around, Management-by-love (Gerd Gerken) oder 7S-Modell von McKinsey, Emotionale Intelligenz, Neurolinguistisches Programmieren (NLP), 360-Grad-Feedback-Methode; alle Philosophien und Strategien haben einen entscheidenden Nachteil: Es gibt keine Patentlösung für erfolgreiches Management/erfolgreiche Führung. Was objektiv daher kommt, ist im Kern eine subjektive Mischung aus Erfahrung, Technik und Willkür.

Aus der Vorgesetzten-Untergebenen-Konstellation resultiert aus karrierepolitischen und arbeitsplatzsichernden Gesichtspunkten eine heikle Situation, deren Bewältigung ein gewisses diplomatisches Geschick erfordert. Der betreffende Untergebene könnte dann wiederum von den KollegInnen mit „Einschleimer“, „Kriecher“¹⁵ und anderen Prädikaten bezeichnet werden.

Nehmen wir zwei Beispiele, wie sie in der Wirtschaft immer wieder vorkommen. Es ist kein Geheimnis, dass Führungskräfte, z.B. Geschäftsführer in einer GmbH, zu

Überstunden ein anderes Verhältnis haben als untergeordnete MitarbeiterInnen. Da wäre z.B. eine Schreibkraft¹⁶, die am Freitag bis in den späten Abend und am folgenden Samstag an der Ausformulierung eines Großauftrages teilnehmen muss. Verständlicherweise empfindet sie diese Überstunden als unangenehm, während die Unternehmensleitung diesen Vorgang als normal und für die Existenzsicherung notwendig empfindet.

Darüber hinaus ist, wie bereits angedeutet, eine Leistungsbewertung komplizierter als allgemein angenommen wird. Hier spielt die Wahrnehmung eine außerordentlich brisante Rolle. Nehmen wir beispielsweise die sehr beliebte Führungstechnik Management-by-Objective (MbO), bei der unter anderem durch individuelle Zielvereinbarungen mit den MitarbeiterInnen gewisse Handlungsfreiräume entstehen. Mit anderen Worten: Die Führungskraft erhält häufig gar kein oder nur in problembehafteten Situationen ein Feedback, was sich im Sinne des ASO-/LPC-Wahrnehmungsmaßes als sehr ungünstig für die betroffene Person auswirken kann. Ein weiteres Beispiel gilt für die Einführung von IT-Systemen, die bei den IT-Freaks eher Freude, bei den IT-Illiteraten eher Frust auslöst, insbesondere dann, wenn statt einer entsprechenden Systemeinführung ein Learning-by-doing kultiviert wird. Nicht ganz unproblematisch kann auch die Einführung für IT-Illiteraten durch IT-Freaks wirken, da hier Herrschaftswissen, unter den Augen von Führungskräften, voll ausgespielt werden kann.

4 MitarbeiterIn-Kunden-Interaktion¹⁷

In der täglichen Arbeit mit Kunden zeigt sich, egal ob nun in einer Bibliothek oder in einer Werbeagentur, welche Bedeutung Betriebsklima/Betriebskultur für die individuelle Arbeitsleistung und das individuelle „Nervenkostüm“ hat. Gerade in Einrichtungen mit hohem Publikumsaufkommen und/oder Kunden mit dispersen Wün-

11 Beim situativen Führungsstil (contingency approach) gibt es zwei Instrumente zur Messung unterschiedlichen Führungsverhaltens, das ASO-Wahrnehmungsmaß (Assumed Similarity Between Opposites) und das LPC-Wahrnehmungsmaß (Least Preferred Coworker). Das ASO-Maß gibt an, inwiefern eine Führungskraft den am meisten geschätzten und den am wenigsten geschätzten Mitarbeiter wahrnimmt. Bei hoher Ähnlichkeit der Wahrnehmung bevorzugt oder benachteiligt die Führungskraft keinen Mitarbeiter. Das LPC-Maß misst, inwiefern eine Führungskraft den am wenigsten geschätzten Mitarbeiter noch wohlwollend beschreibt. Das Ausmaß lässt Rückschlüsse auf den rücksichtsvollen und beziehungsorientierten Umgang (oder das Gegenteil davon) zu.

12 Der sogenannte McGregorsche X-Typ, der – verkürzt dargestellt – Arbeit und Verantwortung aus dem Wege geht (im Gegensatz zum McGregorschen Y-Typ).

13 Die ehemaligen BibliotheksassistentInnen.

14 Das Peter-Prinzip besagt, dass jeder solange befördert wird, bis er/sie den maximalen Grad seiner/ihrer Inkompetenz erreicht hat, um dort als Hindernis liegen zu bleiben.

15 Gelegentlich wird auch noch eine Vorsilbe benutzt, die mit „A...“ beginnt.

16 Betont sei hier der Unterschied zwischen Schreibkraft, die sich häufig auch mit der Berufsbezeichnung Sekretärin aufwertet und Sekretärin als eine hochqualifizierte „Assistentin“.

17 Diese Konstellation wurde in Ratzek, W.: Heikle Situationen in Bibliotheken. In: Bibliothek. Forschung und Praxis 25 (2001) 1, S. 237-240 und Ratzek, W.: Die Entstehung von Konflikten. In: Bibliothek. Forschung und Praxis 26 (2002) 2, S. 165-168 ausführlich behandelt und wird hier nur noch ergänzend betrachtet.

schen ist es im Prinzip keine Frage ob, sondern vielmehr wann eine konfliktträchtige Situation entsteht. Auslöser gibt es genug: Taschen und Mäntel werden nicht an der Garderobe abgegeben und in den Lesesaal mitgenommen. Nicht verbuchte Medien werden durch die Schranke geführt. Die Auskunft konzentriert sich auf Anrufer und weniger auf die anwesenden Kunden. Äußerungen werden als *political incorrect* betrachtet. Die Warteschlange an der Ausleihtheke wird immer länger, viel Personal ist zu sehen, aber ein weiterer Verbuchungsplatz bleibt unbesetzt. So trivial es auch klingen mag, „Konflikte sind nicht gleich Konflikte“. Die einen stört das nicht, die anderen „explodieren“.

Konfliktanalyse

Die vorausgegangenen Konfliktkonstellationen lassen nun eine Reihe von Ursachen für Konflikte erkennen, die wir hier kurz zusammenfassen¹⁸ wollen:

- 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“¹⁹ versus „Bibliotheks-Puristen“²⁰. 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.

Ein weiteres beachtenswertes Phänomen in der Konfliktanalyse ist die Projektion, auf die wir nun einen Blick werfen wollen.

Projektion

Zwar kennen wir viele Konfliktauslösemechanismen, zeigen uns aber dennoch überrascht über die verschiedenen Spielarten, die einen Konflikt auslösen. Wie schnell überreagieren wir auf eine „Anmache“, wie es neudeutsch heißt, die die Person möglicherweise im selben Augenblick bedauern mag. Wir dagegen nehmen dieses Überreagieren zum legitimen Anlass, um einem „Aggressor“ Paroli zu bieten. In der Konfliktpsychologie wird dieser Prozess mit *Projektion* bezeichnet, was so viel bedeutet, dass ein Individuum seine psychischen Regungen wie Empfindungen, Gefühle, Wünsche in die Außenwelt verlegt und dort die Rechtfertigung²² für das eigene Handeln findet. Erschwerend kommt hinzu, dass

wir es mit einer zweiseitigen Projektion zu tun haben, die Wahrnehmungsfähigkeit eingeschränkt ist und die „negativen“ Eigenschaften oder Merkmale nur²³ beim Herausforderer wahrgenommen werden.²⁴ Da dies auf Gegenseitigkeit beruht, nimmt jede Streitpartei für sich die positiven Eigenschaften und Merkmale in Anspruch und nimmt beim Gegenüber nur die negativen Botschaften wahr.

Vor diesem Hintergrund lassen sich bereits eine Reihe von Konfliktsymptomen ableiten: Aufgrund unterschiedlicher Sozialisationsprozesse haben wir uns zu Individuen mit eigener Persönlichkeit entwickelt, das heißt

- wir sehen, denken und erleben unterschiedlich²⁵,
- wir verfolgen unterschiedliche Interessen²⁶,
- wir sind eben anders als die anderen.

Schlussbemerkung

Die Quellen für Konflikte sind vielfältig. Überreaktionen, die wir möglicherweise im nachhinein bereuen, lösen nach dem Actio-Reactio-Prinzip eine Eskalationsspirale aus, die – je nach Dynamik – mit mehr oder weniger Einsatz neutralisiert oder intensiviert werden kann. Unsere Tagesverfassung, Arbeitsbedingungen, Projektionen und vieles andere mehr beeinflussen unser situatives Verhalten. Hinzu kommt noch, dass kaum jemand frei von Stereotypen/Vorurteilen ist. Sicher ist jedoch, dass *wir* auch eine Rolle in der Konflikt-Entwicklung innehaben, sei es nun beim Aufschaukeln (Eskalation), bei der Reduzierung (Deeskalation) oder bei der Vorbeugung/Vermeidung (Prävention/Resistenz). In der nächsten Folge wollen wir uns mit einigen Ansätzen zur Konfliktbewältigung befassen.

Anschrift des Autors:

Prof. Dr. Wolfgang Ratzek
 Fachhochschule Stuttgart
 Hochschule der Medien
 Wolframstr. 32
 D-70191 Stuttgart
 ratzek@iuk.hdm-stuttgart.de

18 Die auf Lutz v. Rosenstiel zurückgehende Einteilung in intra-, interpersonelle Konflikte und Meta-Konflikte ist hier zu allgemein.

19 Das könnten Anhänger der digitalen/virtuellen Bibliothek sein.

20 Das könnten Anhänger sein, die den Besitz von Print-Medien als Basis ihrer Arbeit sehen.

21 In der Wirtschaft wäre das der Fall, wenn ein besonderer Auftraggeber (ein sogenannter Key-Accounter oder A-Kunde) Forderungen stellt, die die individuellen oder betrieblichen Kapazitäten überschreiten, und bei Nicht-Erfüllung mit Abwanderung droht.

22 Vor Gericht gewinnt dieser Aspekt in der Auslegung, was als Notwehr-Situationen gelten soll, eine Schlüsselrolle.

23 Bei der eigenen Person werden diese in der Regel verdrängt oder heruntergespielt.

24 Die gesammelten Erfahrungen können dann zur Bildung von „Stereotypen“, „Vorurteilen“ führen, die einen starken Einfluss auf eine erneute Begegnung unter ähnlichen Vorzeichen ausüben kann.

25 Anders gewendet: Jeder hat seine eigene Sicht der Welt.

26 Was in den Tarifverhandlungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebervertretern deutlich wird.