

Didaktische Modelle

NO

7

*BERND WAGNER
WALTER CONRADI*

ENTSTEHUNG UND BEWÄLTIGUNG VON KONFLIKTEN

Konfliktorientierte Organisationsentwicklung
zur Humanisierung der Arbeit



Wissenschaftliche
Weiterbildung

VORWORT

ENTSTEHUNG UND BEWÄLTIGUNG VON KONFLIKTEN

Konfliktorientierte Organisationsentwicklung zur Humanisierung der Arbeit

“Das weiterbildende Studium zielt durch wissenschaftliche Reflexion und Bearbeitung der gesellschaftlichen und beruflichen Praxis auf die demokratische und humane Gestaltung der Sozial-, Arbeits- und Lebensverhältnisse“ (AUE—Empfehlungen zum Weiterbildenden Studium 1979, Seite 9). Diesem generellen Ziel sieht sich der vorliegende Kurs: “Entstehung und Bewältigung von Konflikten. Konfliktorientierte Organisationsentwicklung zur Humanisierung der Arbeit“ verpflichtet.

Humanisierung der Arbeit in diesem Sinne heißt nicht nur Abbau von Belastungen, sondern auch in positiver Definition, die zunehmende Befriedigung von Bedürfnissen der Arbeitenden während der Arbeit und durch diese. Hierzu gehören nicht nur Bedürfnisse nach angenehmer Arbeitsumgebung, sondern auch solche nach sozialem Kontakt und sozialer Anerkennung, nach Identifikation mit der Tätigkeit und dem Produkt, nach Ausschöpfung und Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten usw.

Humanisierung bedeutet immer eine Veränderung bestehender Verhältnisse; Veränderungen jedoch sind stets mit Konflikten verbunden. **Konflikte** können hierbei verschiedene, zum Teil auch widersprüchliche Funktionen einnehmen:

- In Konflikten kann sich einmal — direkt oder indirekt — der Widerstand gegen Innovationen festmachen.
- Konflikte bzw. Konfliktaustragungen können andererseits aber ebenso auch als Mittel funktionieren, um Innovationen, gerade auch gegen Widerstand, durchzusetzen.
- Konflikte können schließlich auch als Indikator dienen für organisatorische Bereiche, in denen bereits manifeste Schwierigkeiten auftreten und in denen damit Humanisierung ansetzen kann bzw. besonders dringlich wird.

Zu den Grundqualifikationen, um langfristige, humanisierende Veränderungsprozesse einleiten und stabilisieren zu können, zählt deshalb die Fähigkeit, mit Konflikten konstruktiv und zielorientiert umgehen zu können, d.h. Konflikte auf ihre wesentlichen Ursachen, Erscheinungsformen und situativen Umwelt determinanten hin analysieren, bewußt und situationsangemessen agieren und reagieren zu können.

Die persönliche, individuelle Weiterqualifizierung im Hinblick auf die Entwicklung von Konfliktfähigkeiten bleibt jedoch praktisch weitgehend folgenlos, solange sie nicht in umfassendere strategische Konzepte zur Änderung von Arbeits- und Lebensverhältnissen eingebunden ist. Hier erweist sich für die berufliche Praxis die Konzeption der “**Organisationsentwicklung**” als wichtiger, sozialwissenschaftlich fundierter Ansatz.

„Organisationsentwicklung“ sucht auf der Basis systematischer Situationsanalysen und mit Hilfe differenzierter Techniken und Methoden die individuell, gruppenspezifisch oder strukturell verankerten Hemmnisse bei Neuerungen zu überwinden. Organisationsentwicklung wird als langfristig geplanter, permanenter Prozeß begriffen, der nicht von oben herab verordnet, sondern durch die von der Veränderung Betroffenen selbst entwickelt wird. Ebenso wie Organisationsentwicklung als Vorgehensweise bisher primär dazu gedient hat, organisatorische Strukturen und Prozesse, d.h. die Bedingungen und den Ablauf der Arbeit **ökonomisch effizienter** und **rationeller** zu gestalten, erscheint es naheliegend, Organisationsentwicklung auch zur **humaneren** Gestaltung dieser Arbeit heranzuziehen. Ohne hier auf ökonomisch gesetzte Grenzen, auf Mißbrauchs- oder Manipulationsgefahren einzugehen, wird im folgenden davon ausgegangen, daß – wenn eine Humanisierung der Arbeit überhaupt möglich ist – Organisationsentwicklung der zur Zeit vielversprechendste und differenzierteste Ansatz ist, um humanisierende Innovationen zu planen und umzusetzen.

Konfliktorientierte Organisationsentwicklung zur Humanisierung der Arbeit begreift nun Konflikte und ihre konstruktive Bewältigung als Indikator, Mittel und Weg zu einer demokratischeren und humaneren Gestaltung der Arbeitswelt.

Der im folgenden dokumentierte Kurs ist nicht isoliert zu sehen. Er stellt einen Baustein dar im Rahmen des umfassenden Baukastensystems „Kontaktstudium Wirtschaft“ der Universität Augsburg.* Erst im Zusammenhang mit weiteren Kursen, wie sie etwa speziell zur Thematik der Organisationsentwicklung oder zu Fragen der Humanisierung der Arbeit vertiefend angeboten werden, kann der Baustein „Entstehung und Bewältigung von Konflikten“ seine Wirksamkeit erst voll entfalten. Des weiteren ist davon auszugehen, daß eine Entwicklung von Grundqualifikationen, wie die der Konfliktfähigkeit, nicht durch einen einzelnen Weiterbildungskurs zu erreichen ist, sondern eines längerfristigen, kontinuierlichen Lernprozesses bedarf, der insbesondere auch ein intensiveres Verhaltenstraining auf Dauer vorsieht, als dies in dem hier isoliert dargestellten Weiterbildungsbaustein zum Ausdruck kommt.

Bernd Wagner

Walter Conradi

* Der Modellversuch "Kontaktstudium Wirtschaft" wird jeweils zur Hälfte aus Mitteln des Bundesministers für Bildung und Wissenschaft und des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus gefördert.

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
<u>Vorwort</u>	1
<u>Einführung</u>	4
I. <u>Kapitel: Konflikte in der Organisation</u>	7
I. Konfliktparteien	9
II. Austragungs- und Erscheinungsformen von Konflikten	15
III. Konfliktursachen	23
IV. Konfliktumwelt	30
V. Funktionen und Effekte von Konfliktaustragungen	32
Programmierte Fragen	36
Orientierungsfragen	41
II. <u>Kapitel: Konfliktmanagement</u>	43
I. Konsequenzen eines situativen Konfliktverständnisses	45
II. Verhaltens- und einstellungsorientierte Techniken des Konfliktmanagements	48
III. Strukturorientiertes Konfliktmanagement	61
Programmierte Fragen	74
Orientierungsfragen	78
III. <u>Kapitel: Konflikttraining</u>	79
I. Theoretische Einführung: Analyse und Bewältigung von Konflikten	84
II. Fallbearbeitung	94
III. Gruppenprozeßanalyse	99
IV. Präsentation und Auswertung der Ergebnisse der Fallbearbeitung	104
V. Übungen und Rollenspiel	123
VI. Abschluß	139
<u>Literaturverzeichnis</u>	140

EINFÜHRUNG

Die Lösung betrieblicher bzw. organisatorischer Aufgaben und Probleme wird häufig stärker durch Konflikte zwischen einzelnen Individuen oder Gruppen behindert als durch die Schwierigkeiten, die sich aus der Aufgaben- oder Problemstellung selbst ergeben. Die Fähigkeit, sich in unterschiedlichen Konfliktsituationen zurechtzufinden und aktiv auf diese Einfluß zu nehmen, kann geschult und verbessert werden. Das in allen Bildungsprogrammen bisher weitgehend vernachlässigte Konfliktproblem sollte deshalb in Weiterbildungskursen verstärkt aufgegriffen und wissenschaftlich und praktisch bearbeitet werden. Wie dies geschehen kann, soll anhand der Darstellung eines Weiterbildungskurses für Führungskräfte aus Wirtschaft und Verwaltung beschrieben werden, der im Wintersemester 1978/79 im Kontaktstudium Management der Universität Augsburg stattfand.

Der vorliegende Kurs zählt im Rahmen des Kontaktstudiums "Management" und dessen Baukastensystem zu den sog. Generalisierungskursen.¹⁾

D.h. er soll vor allem zur Entwicklung solcher Fähigkeiten beitragen, die eine flexible Einstellung auf unterschiedliche und immer neuartige Problemsituationen in der beruflichen Praxis ermöglichen. Generalisierungskurse bauen in diesem Sinne vor allem auf der Erfahrung auf, daß berufliche Problembewältigung häufig weniger von dem vorhandenen Fachwissen und von aufgaben- bzw. funktionsspezifischen Sachkenntnissen abhängig ist, als vielmehr von Fähigkeiten, mit seinen Mitarbeitern umgehen, d.h. kooperieren zu können, Informationen richtig aufnehmen und weitergeben zu können, Konfliktsituationen rechtzeitig erkennen und angemessen reagieren zu können, Teamarbeit einleiten und daran konstruktiv teilnehmen zu können, das Problem und das eigene Handeln in übergeordnete Zusammenhänge einordnen zu können usw.

¹⁾ Zur Gesamtkonzeption des Kontaktstudium "Management" vgl. Kochs, M., Lemke, U., Wagner, B., Dandl, J.: Entwicklung eines interdisziplinären Kontaktstudiums Wirtschaft. Schlußbericht der Planungsphase. Universität Augsburg 1976.

Insgesamt geht es also um die Weiterbildung von Fähigkeiten, die funktions- und positionsunabhängig in allen Bereichen der beruflichen Tätigkeit immer wieder verlangt, selten jedoch zum Gegenstand systematischer Lernprozesse gemacht werden.

Der vorliegende Kurs soll zunächst auf eher theoretischer Basis das Konfliktproblem reflektieren. Er soll zur Weiterentwicklung des Verständnisses darüber beitragen, wie Konflikte entstehen, welches ihre Ursachen sein können, wie sie sich äußern und wie sie ausgetragen werden, welche Funktionen in gesellschaftlichen Zusammenhängen sie übernehmen können und welche Wirkungen sie nach sich ziehen können (Kapitel I und II).

Von der Auseinandersetzung mit den genannten Fragestellungen wird erwartet, daß über die Differenzierung eines generellen Konfliktverständnisses zugleich auch die analytische Fähigkeit, Konflikte in ihrer jeweiligen Besonderheit und Komplexität erfassen zu können, fortentwickelt wird.

Um sich in realen Konfliktsituationen jedoch auch adäquater verhalten zu können, muß zu der kognitiven, reflektorischen Auseinandersetzung auch die konkrete Entwicklung des Verhaltenspotentials treten. Dies setzt das Infragestellen bisheriger und das praktische Training neuer Verhaltensweisen voraus (Kapitel III).

Im Konfliktkurs, zu dem die vorliegenden Arbeitsmaterialien Diskussionsanregungen bieten und je nach Interesse der Teilnehmer ein selbständiges Weiterarbeiten am Thema ermöglichen sollen, soll deshalb auch Gelegenheit zu praktischen Verhaltensübungen gegeben werden.

Insgesamt ist der Kurs so aufgebaut, daß zunächst in wöchentlichen 3-stündigen Abendveranstaltungen die Teile I (Konflikte in der Organisation) und II (Konfliktmanagement) bearbeitet werden, sodann in einem Wochenendseminar der Teil III (Konflikttraining) absolviert wird.

In den ersten beiden Teilen werden die Teilnehmer mit solchen Aussagen wissenschaftlicher Konfliktforschung konfrontiert, die vor allem für das Management von Unternehmungen und öffentlichen Verwaltungen relevant sind. Es wird also bewusst darauf verzichtet, einen Überblick zu geben über den Stand wissenschaftlicher Konfliktforschung allgemein, über wissenschaftstheoretische Überlegungen, verschiedene Ansätze, Modelle und Theorien usw.¹⁾, sondern es soll versucht werden, abgestimmt auf die beruflichen Probleme und Aufgabenstellungen der Teilnehmer spezielle Systematiken, Aussagen, Ergebnisse und Konzepte herauszugreifen, vorzustellen und zu diskutieren und/oder allgemeine theoretische Positionen an Beispielen zu verdeutlichen, die aus dem beruflichen Erfahrungsraum der Teilnehmer stammen; dies erleichtert sicherlich die Aneignung und Umsetzung des Wissens über Konflikte.

Nach der stärker wissenschaftsmäßigen Beschäftigung soll dann auch in einem eigenständigen Teil des Kurses das praktische Umgehen mit Konflikten geübt werden. Auch hier werden Beispiele aus dem beruflichen Erfahrungsraum der Teilnehmer zugrundegelegt.

¹⁾Vgl. dazu Wagner, B.: Konflikte zwischen sozialen Systemen. Berlin 1978.

I. KAPITEL

KONFLIKTE IN DER ORGANISATION

LERNZIELE

- (1) Der Teilnehmer soll einen Überblick über die Vielfältigkeit und Variationsbreite
 - möglicher Konfliktparteien
 - möglicher Austragungs- und Erscheinungsformen von Konflikten und
 - möglichen Konfliktursachen gewinnen.

- (2) Er soll verschiedene konflikttheoretische Ansätze zur Erfassung (Beschreibung und Erklärung) von Konfliktparteien, von Austragungs- und Erscheinungsformen von Konflikten sowie von Konfliktursachen kennenlernen.

- (3) Er soll Konfliktbeispiele der eigenen beruflichen Praxis konflikttheoretisch einordnen und aus der Sicht verschiedener konflikttheoretischer Ansätze beschreiben und erklären können.

I. KONFLIKTPARTEIEN

- (a) Das Auftreten von Konflikten in Organisationen (Unternehmen, Verwaltungen, Verbänden usw.) ist unvermeidbar. Die Variationsbreite möglicher Konfliktformen sowie der jeweils beteiligten Konfliktparteien ist unbegrenzt. In einem Industriebetrieb - um nur einige Beispiele aufzuzählen - können etwa Konflikte beobachtbar werden
- zwischen einzelnen Kollegen innerhalb einer Arbeitsgruppe
 - zwischen einem Vorgesetzten und seiner Arbeitsgruppe
 - zwischen einem Vorgesetzten und einem Mitarbeiter
 - zwischen Abteilungsleitern
 - zwischen verschiedenen Arbeitsgruppen, Abteilungen, Betriebsbereichen, Cliquen usw.
 - zwischen Arbeitern und Angestellten
 - zwischen den Angehörigen verschiedener Werkshallen
 - zwischen Stab- und Linienangehörigen
 - zwischen kaufmännischem und technischem Personal
 - zwischen Zentrale und Filiale
 - zwischen Innen- und Außendienst
 - zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung
 - zwischen Gewerkschaft und Unternehmensleitung
 - zwischen Belegschaft und Unternehmensleitung
- usw.

Außer zwischen Individuen und Gruppen können Konflikte sich schließlich auch in einem Individuum abspielen (z.B. Entscheidungskonflikt, Rollenkonflikt).

(b) Systematisch wird in der Literatur anhand der jeweils beteiligten Konfliktparteien zwischen verschiedenen Konflikttypen unterschieden:

- So unterscheidet BOULDING die folgenden Konflikttypen ¹⁾

1. Konflikte zwischen Personen
2. Grenzkonflikte zwischen Gruppen
(die räumlich getrennt sind)
3. Ökologische Konflikte zwischen Gruppen
(die den gleichen Raum einnehmen)
4. Homogene Organisationskonflikte (zwischen Organisationen gleicher Art und gleichen Zwecks wie zwischen Gewerkschaften, Sekten, Parteien etc.)
5. Heterogene Organisationskonflikte (zwischen ungleichen Organisationen wie Staat gegen Kirche, Gewerkschaft gegen Unternehmen, Universität gegen den Staat usw.)
6. Konflikte zwischen einer Person und einer Gruppe
(z.B. Kind gegen Familie, Person gegen Peer-Gruppe, Person gegen Gruppe der Vorgesetzten oder Untergebenen etc.)
7. Konflikte zwischen Person und Organisation
(z.B. Kündigung)
8. Konflikte zwischen einer Gruppe und einer Organisation (z.B. Streik einer Arbeitsgruppe).

1) Boulding, K. E., Conflict and Defense: A General Theory, N.Y. 1962, in: Krysmanski, H.J., Soziologie des Konflikts, Hamburg 1971, S. 13

DAHRENDORF unterscheidet nach den beteiligten Konfliktparteien ("Sozialen Einheiten") die folgenden Konflikte und nennt einige Beispiele:

Rang der Beteiligter Soziale Einheit	1. <u>Gleicher contra Gleichen</u>	2. <u>Übergeordneter contra Untergeordneten</u>	3. <u>Ganzes contra Teil</u>
<u>A. Rollen</u>	Patienten c. Kassen (in Arztrolle) Familienrolle c. Berufsrolle	Herkunftsfamilie c. eigene Familie (als Rollen) Berufsrolle c. Vereinsrolle	Sozialpersönlichk. c. Familienrolle Soldatenrolle c. Gehorsams- verpflichtung
<u>B. Gruppen</u>	Fußball-Abt. c. Leichtathletik- Abt. (i. Sportklub) Jungen c. Mädchen (i. Schulkasse)	Vorstand c. Mitglieder (i. Verein) Vater c. Kinder (i. Familie)	Altbelegschaft c. Neuling (i. Betriebsabt.) Familie c. „verlorenen Sohn“
<u>C. Sektoren</u>	Firma A c. Firma B Luftwaffe c. Heer	Unternehmerverbände c. Gewerkschaften Monopolist c. Außenseiter	Kath. Kirche c. „Altkatholiken“ Bayern c. „Zugereiste“
<u>D. Gesellschaften</u>	Protestanten c. Katholiken Flamen c. Wallonen	Regierungspartei c. Opposition Freie c. Sklaven	Staat c. kriminelle Bande Staat c. ethnische Minderheit
<u>E. Übergesellschaftl. Verbindungen</u>	Westen c. Osten Indien c. Pakistan	Sowjetunion c. Ungarn Deutschland c. Polen	UN c. Kongo OEEC. c. Frankreich

Im vorliegenden Kurs soll von den folgenden drei Grundtypen des Konflikts ausgegangen werden:

(1) intrapersonelle Konflikte

- auch als intraindividuelle Konflikte bezeichnet,
- als Konflikte, die sich in der Psyche eines Individuums abspielen
- z.B. Rollenkonflikte

(2) interpersonelle Konflikte

- auch als interindividuelle Konflikte bezeichnet,
- als Konflikte, die sich zwischen einzelnen Individuen abspielen
- z.B. Streit zwischen einem Vorgesetzten und seinem Untergebenen.

(3) kollektive Konflikte

- auch als intersystemische oder soziale Konflikte bezeichnet,
- als Konflikte, die sich zwischen Gruppen oder sozialen Einheiten abspielen
- z.B. Konflikt zwischen Abteilungen, Streik, Krieg.

Es ist jedoch festzuhalten, daß eine eindeutige Trennung zwischen diesen drei Konflikttypen oft nicht möglich ist. Individuell ausgetragene (interpersonelle) Konflikte lassen sich häufig auf einen dahinterstehenden kollektiven bzw. Gruppenkonflikt zurückführen, d.h. lassen sich als besondere Erscheinungsform eines eigentlich kollektiven Konflikts erklären (z.B. eine plötzlich ausbrechende Auseinandersetzung zwischen einem türkischen und einem deutschen Arbeiter).

Umgekehrt können kollektive Konflikte letztlich in einem interpersonellen Konflikt begründet sein, wenn etwa persönliche Differenzen zwischen zwei Gruppenleitern sich auf die Beziehung zwischen den jeweiligen Gruppen übertragen.

Darüber hinaus sind in aller Regel nicht, wie leicht wahrgenommen, nur zwei Parteien an dem Konflikt beteiligt, welche sich im Konflikt gegenüberstehen, sondern dritte und vierte und mehr Parteien, die in eine umfassende Konfliktanalyse mit einbezogen werden müssen, da sie gleichzeitig auf den Konflikt Einfluß nehmen und diesen charakterisieren, bzw. seine Bewältigung behindern oder auch erleichtern können.

Am Beispiel des Streiks an einem Montageband wäre etwa zu untersuchen, in welchem Zusammenhang weitere Gruppen in diesem Konflikt stehen: ist z.B. der Betriebsrat in den Konflikt involviert; welche Rolle spielt die nächsthöhere Führungsebene der Meister; steht die Arbeitsniederlegung mit Maßnahmen der Unternehmensleitung in Zusammenhang; sind sonstige betriebsspezifische Organisa-

tionen (z.B. gewerkschaftlicher oder parteigebundener Art, ausländische Arbeitnehmer) beteiligt; können Einflüsse aus der kommunalen oder regionalen Bevölkerung oder aus Nachbarbetrieben festgestellt werden usw. ?

Die Aufzählung dieser Beispiele soll deutlich machen, daß die Vorstellung der Bipolarität von Konflikten, nach der zwei Konfliktparteien sich gegenüberstehen, meist stark vereinfachend ist und daß in aller Regel Konflikte durch eine Vielzahl mehr oder weniger direkt beteiligter Parteien, durch deren Verschachtelung und Überlappung, gekennzeichnet sind.

Eine solche Verschachtelung, Überlappung und Verzahnung kann bedingt sein durch zwei- oder mehrfache Gruppenmitgliedschaft oder auch dadurch, daß scheinbar Außenstehende das Konfliktverhalten einer Partei wesentlich beeinflussen, z.B. einzelne Gewerkschaftsfunktionäre, Vorgesetzte, Agitatoren. Damit wird gleichzeitig aber auch die genaue Lokalisierung des Konflikts und der Konflikträger schwierig. Oft ist zunächst z.B. nicht ersichtlich, ob etwa bei einem Konflikt zwischen zwei Gruppen sämtliche Gruppenmitglieder auf beiden Seiten geschlossen hinter dem Konflikt stehen oder ob nicht einzelne oder auch mehrere Mitglieder sich aus dem Konflikt "heraushalten", offen oder heimlich vielleicht sogar mit der Gegenpartei sympathisieren oder vielleicht noch nicht entschieden haben, auf welcher Seite sie sich einordnen wollen.

Wo etwa sind die genauen Grenzen in dem obigen Beispiel des zunächst klar abgrenzbar erscheinenden Konflikttyps 'Streik' zu ziehen? Zu welcher Partei sind Arbeitnehmer zu zählen, die gegen einen Streik gestimmt haben und dann als Mitläufer trotzdem die Arbeit niederlegen oder solche, die sich nur gezwungenermaßen an dem Streik beteiligen? Wo sind Streikbrecher einzuordnen? Wo sind die Grenzen der Gegenpartei? Gehören die sog. leitenden Angestellten alle ausnahmslos dazu oder nicht? Können die Grenzen an bestimmten hierarchischen Ebenen festgemacht werden? usw.

Die genaue Abgrenzung der beteiligten Konfliktparteien stellt damit eine wesentliche Voraussetzung dar, um einen Konflikt zunächst erklären und dann situationsangemessen behandeln zu können.

- (c) Schließlich ist der Konfliktprozeß dann auch abhängig von der internen sozialen Strukturierung der jeweils beteiligten Konfliktparteien (- die ihrerseits wiederum abhängig ist von der Offenheit bzw. Geschlossenheit der Grenzen zwischen diesen). Bei der Analyse eines kollektiven Konflikts können im Hinblick auf die Erfassung der internen sozialen Strukturierung der Konfliktparteien die folgenden Aspekte von besonderer Bedeutung sein:

Die Analyse

- der gruppenspezifischen Kommunikationsstruktur,
 - der Autoritätsstruktur,
 - der Rollenverteilung innerhalb der Gruppe,
 - der Stärke des Gruppenzusammenhanges,
 - der Identifikation mit gemeinsamen Gruppenzielen,
 - der Einfluß einzelner Führerpersönlichkeiten
 - der Subgruppenbildungen
- usw.

sowie der Flexibilität, mit der die jeweiligen Konfliktparteien in der Lage sind, derartige Elemente ihrer internen Struktur zu verändern. Beispielsweise ist die Wirksamkeit der Taktiken in vielen Konfliktfällen, die Führerpersönlichkeiten oder "Rädelführer" aus dem Konfliktprozeß zu entfernen, z.B. durch Festnahme oder Kündigung. Davon abhängig, inwiefern die betroffene Konfliktpartei in der Lage ist, ihre interne Organisationsstruktur von einzelnen Führerpersönlichkeiten unabhängig zu machen und flexibel zu gestalten.

Zur Erfassung interpersoneller Konflikte kann eine entsprechende Differenzierung der Persönlichkeitsstrukturen jeweils beteiligter Personen und deren Flexibilität vorgenommen werden.

II. AUSTRAGUNGS- UND ERSCHEINUNGSFORMEN VON KONFLIKTEN

(a) Mit dem Begriff 'Konflikt' werden umgangssprachlich gewöhnlich bestimmte Vorstellungen assoziiert:

- (1.) Hierzu gehören zunächst die Vorstellung der handgreiflichen Auseinandersetzung, des lautstarken Wortwechsels, der offenen Konfrontation oder sogar des bewaffneten Kampfes.

Neben derartigen typischen Erscheinungsformen können Konflikte aber eine unbegrenzte Vielzahl auch anderer Erscheinungs- und Ausprägungsformen annehmen. Hierzu einige weitere Beispiele:

- (2.) 'Friedliche Protestaktionen', von der Unterzeichnung gemeinsamer Resolutionen bis zu demonstrativen Versammlungen, Umzügen oder Arbeitsniederlegungen.
- (3.) Änderung des Kommunikationsverhaltens, vom Kommunikationsabbruch, z.B. in Form des gegenseitigen 'Sich-aus-dem-Wege-gehen', über gegenseitige Beschimpfungen bis zur Verbreitung von Gerüchten, zu Informationsverzerrungen, Informationsrückhalt oder zur Herausbildung von Vorurteilen.

Auf einer anderen Ebene wiederum liegen Erscheinungsformen der folgenden Art, in denen Konflikte ebenfalls zum Ausdruck kommen können:

- (4.) Erhöhter Absentismus oder Krankenstand, höhere Fluktuationsrate, hohe Ausschußquoten, Qualitätsminderung, Arbeitsverlangsamung usw.
- (5.) Grundsätzlich ist zu erwarten, daß in auf Zusammenarbeit angelegten Organisationen Konflikte sich in irgend-

einer Form im Kooperationsverhalten niederschlagen, - mit Konsequenzen im Hinblick auf die Leistungsbereitschaft, Produktivität, Kreativität, auf gegenseitige Verständigung und gegenseitiges Verständnis, auf Arbeitsklima, Arbeitszufriedenheit usw.

- (6.) Schließlich - und dies wird häufig übersehen - können Konflikte aber auch positive und wünschenswerte Erscheinungsformen einnehmen - indem sie sich ebenso auch in einer Leistungssteigerung niederschlagen können, etwa über Wettbewerbsverhalten; indem durch sie die Kreativität und Initiative stimuliert wird; indem innerhalb einer Konfliktpartei der Zusammenhalt, die Kooperation oder die Informationsbereitschaft gesteigert wird oder auch indem wettbewerbsmäßig mit erhöhten Anstrengungen Problemlösungen gesucht werden.

Eine konflikttypische Besonderheit hierbei ist, daß es sich bei allen diesen Erscheinungs- und Ausprägungsformen von Konflikten tatsächlich nur um 'Erscheinungs'formen handeln kann, d.h. daß der eigentliche Konflikt und die eigentliche Konfliktursache in ganz anderen Bereichen liegen kann als dies zunächst in der manifesten Ausprägungsform des Konflikts 'erscheint': der Konflikt hat sich verschoben. Eine solche Konfliktverschiebung oder Konfliktumleitung kann stattfinden, ohne daß die Beteiligten dies wollen oder daß sie sich dessen bewußt sind. ¹⁾

1) Als bekanntes Beispiel hierfür gilt, daß Aggressivität im Straßenverkehr die (verschobene) Erscheinungsform eines privaten Konflikts sein kann, ohne daß der Handelnde sich selbst darüber im klaren ist.

(b) Aus dem bisherigen läßt sich das folgende Schema zur Systematisierung der Erscheinungs- und Ausprägungsformen von Konflikten ableiten:

Der Konflikt ist:

manifest (bewußt)					latent (unbewußt)
	gewaltsam	offen	verdeckt	unbeobachtbar	
direkt	1.1. -Handgreiflichkeiten -Schußwaffengebrauch	1.2. -Gerichtsverhandlungen -Tarifverhandlungen -Streik	1.3. spürbare, aber nicht artikulierte Spannungen zwischen einheimischen Arbeitern und Gastarbeitern heimliche vorbereitende Besprechung	1.4. von beiden Seiten als "natürlich" "gottgewollt" oder "unvermeidbar" akzeptierte Unterdrückungs- oder Ausbeutungsverhältnisse	
verschoben	2.1. Zerstörung von Sachwerten nach einem verlorenen Fußballspiel betriebliche Sabotageakte	2.2. Aggressivität im Verkehr lautstarke Auseinandersetzung um Nichtigkeiten 'seine Wut an jemandem auslassen'	2.3. Übertragung von Vorurteilen und Diskriminierungen auf einen Sündenbock, z.B. auf Minderheiten oder politische, religiöse Gruppen	2.4. <i>Da latente Konflikte ohne Verhaltenskonsequenzen bleiben, kann auch keine Verschiebung stattfinden.</i>	

Dieses Schaubild soll im folgenden näher erläutert werden:

Ein Konflikt ist manifest, wenn er beobachtbar ist, d.h. durch Konfliktverhalten manifest wird. Konfliktverhalten kann sich dann gewaltsam gegen Personen oder Sachen richten (siehe 1.1. des Schaubildes), es kann aber auch ohne Gewaltanwendung offen ablaufen, etwa in Form verbaler Auseinandersetzungen (1.2.). Ein Konflikt kann als verdeckt bezeichnet werden (1.3.), wenn zwar deutlich ist, daß eine Konfliktsituation vorliegt, der Konflikt sich jedoch nicht in offenen Aktionen äußert, sondern eher unterdrückt wird und nur z.B. in Unhöflichkeiten oder aber auch in überbetont korrektem Verhalten zum Ausdruck kommt. Ein verdeckter Konflikt kann auch in der Form auftreten, daß er den Betroffenen selbst verborgen bleibt, jedoch für einen Außenstehenden beobachtbar wird; etwa wenn einem Außenstehenden (z.B. einem Kontrolleur) erhöhte Ausschußquoten auffallen, die auf interne Konflikte zurückzuführen sind, ohne daß die Beteiligten jedoch diese Auswirkung schon feststellen können, oder sogar ohne daß sie diese Wirkung bewußt oder gezielt herbeigeführt hätten.

Konflikte können schließlich auch latent bleiben (1.4.), d.h. es liegt eine Konfliktsituation vor, ohne daß Konfliktverhalten beobachtbar, also manifest wird. Eine solche Konfliktsituation liegt z.B. vor, wenn Arbeiter gesundheitsschädlichen Arbeitsbedingungen ausgesetzt sind, ohne daß sie sich über die gesundheitsschädlichen Wirkungen bewußt sind. Der in der **S t r u k t u r** der Arbeitsbedingungen verankerte Konflikt bleibt solange latent, solange den Betroffenen die Situation nicht bewußt ist. Wird ihnen in dem genannten Beispiel die gesundheitsschädliche Wirkung bewußt, beginnen sie sich zumindest darüber zu unterhalten, wenn nicht sogar zur Wehr zu setzen. In jedem Falle ergeben sich aus dem Bewußtwerdungsprozeß Verhaltenskonsequenzen, d.h. der Konflikt wird

beobachtbar und manifest. Er kann dann, je nach den situativen Bedingungen, in seiner manifesten Form weiter eskalieren, bis hin zur gewaltsamen Auseinandersetzung.

In einem verschobenen (oder auch 'umgeleiteten' Konflikt) hat sich die Konfliktaustragung vom eigentlichen Konfliktgegner oder den eigentlichen Konfliktursachen auf eine andere Konfliktpartei oder auf andere Konfliktgegenstände verschoben: (siehe 2.1. bis 2.4.)

Ersteres ist der Fall, wenn der eigentliche Konfliktgegner zu mächtig oder auch unbekannt ist oder aus anderen Gründen einer direkten Konfliktaustragung nicht zugänglich ist. So zeigen beispielsweise Untersuchungen von EULER, wie Konflikte, die eigentlich zwischen Arbeitern und oberem Management vorliegen, aufgrund der Unerreichbarkeit und der Machtposition des oberen Managements, sich auf die nächstliegende und erreichbare Vorgesetztenebene (der Meister) verschieben ¹⁾ (Sündenbockmechanismus, Pufferfunktion). Ein bekanntes Phänomen der Konfliktverschiebung ist auch die Übertragung von beruflich aufgestauten Konfliktaggressionen auf den familiären Bereich.

Eine Verschiebung der Konfliktursachen findet statt, wenn etwa die Konfliktaustragung im Streikfalle sich lediglich am Problem der Lohnerhöhung festmacht, die eigentlichen Konfliktursachen jedoch wesentlich breiter gestreut sind, z.B. auch in den Arbeitsbedingungen, der Arbeitsform und den Arbeitsinhalten verankert sind.

Eine Konfliktverschiebung kann auch im Falle psychosomatischer Erkrankungen vorliegen, wenn etwa konfliktbedingte Streßsituationen durch den Betroffenen auf direktem Wege nicht mehr "verarbeitet" werden können. Auch in diesem Falle der Konfliktverschiebung kann die personenspezifische "Erscheinungs"-form variieren von manifesten Ausprägungen (z.B. Kreislaufkollaps) bis zu subtilen Äußerungen, die kaum mehr dem geschulten Beobachter (z.B. Arzt oder Therapeuten) beobachtbar sind.

1) Vgl. Euler, H.P., Arbeitskonflikt und Leistungsrestriktion, in: Industriebetrieb, Düsseldorf 1973

Es ergibt sich hieraus die Frage, welche Faktoren dazuführen, daß Konflikte in unterschiedlichen Maßen eskalieren, im einen Falle nur zu geringen Verhaltenskonsequenzen führen, im anderen schwerwiegende Auseinandersetzungen nachsichziehen. Ohne hier auf die unbegrenzte Vielzahl derartiger Faktoren eingehen zu können, ist grundsätzlich festzuhalten: in welcher Form ein Konflikt zum Ausdruck kommt, ob gewaltsam, offen oder verdeckt, mit welcher Geschwindigkeit und bis zu welcher Grenze er eskaliert, ist nicht nur eine Frage der (subjektiven) Be-deutung oder Dringlichkeit, die den Konfliktursachen von den beteiligten Parteien beigemessen werden, sondern vor allem auch eine Frage der jeweils (objektiv) gegebenen Bedingungen der Situation, die ein bestimmtes Verhalten zulassen, fördern oder verhindern können.

So führen etwa unterschiedliche gesetzliche Vorgaben und gewerkschaftliche Organisationsformen in den einzelnen Ländern der Europäischen Gemeinschaft zu jeweils gänzlich unterschiedlichem Streikverhalten sowohl in Bezug auf die Häufigkeit, Ausdehnung und Dauer von Streiks, wie auch in Bezug auf Intensität und Gewaltsamkeit der Konfliktaustragung, sowie in Bezug auf Verfahren der Urabstimmung, auf Verhandlungs- und Schlichtungsformen und sonstige Begleiterscheinungen (z.B. Öffentlichkeitsbeteiligung, Solidarisierung mit anderen Gruppierungen).

- (c) Schwierigkeiten bei der genaueren Analyse eines Konflikts können sich daraus ergeben,
- daß einmal die Erscheinungsformen während des Konfliktprozesses rasch wechselhaft sein können, also z.B. kurzfristig sich in harten Auseinandersetzungen entladen können, um dann wieder in mehr oder weniger verdeckter Form weiter ausgetragen zu werden, wie auch,
 - daß Erscheinungsformen ein und deselben Konflikts in unterschiedlichsten Bereichen und auf unterschiedlichste Art und Weise zu-gleich zum Ausdruck kommen können. (Der Konflikt zwischen zwei Abteilungen kann sich gleichzeitig sowohl in reduzierter Intergruppen-Kommunikation, in verbaler Aggression bei gemeinsamen Sitzungen, in mangelndem Kooperationsverhalten, in Vorurteilen, Informationsrückhalt usw. manifestieren.)

- Zum anderen ergeben sich die Schwierigkeiten der Analyse daraus, daß eine exakte Zuordnung von beobachtbaren Konflikterscheinungen und den korrespondierenden Konfliktursachen, in manchen Fällen nicht möglich ist ¹⁾ und daß gerade Konfliktverschiebungen- insbesondere den beteiligten Parteien- verborgen bleiben. (So liegt etwa auch die besondere Funktion des Familientherapeuten vor allem darin, den Beteiligten zu helfen, sich diese Beziehung zwischen Erscheinungsformen der Auseinandersetzung und ihren Ursachen im Ehekonflikt bewußt zu machen.)

(d) Im Zusammenhang mit dem situationsspezifischen Konfliktverhalten ist die Herausbildung von konflikt-spezifischen Einstellungen zu sehen. Eine typische Erscheinung hierbei ist die Entwicklung von Vorurteilen gegenüber dem Konfliktgegner. LeVINE und CAMPBELL haben hierbei in empirischen Untersuchungen die Tendenz in Konfliktgruppen festgestellt,

- einerseits den Konfliktgegner, dessen Andersartigkeiten (z.B. in Verhaltensnormen, äußerlichem Erscheinungsbild, Zielsetzung usw.) tendenziell negativ einzustufen und in ihrer Abweichung von den Kennzeichen der eigenen Gruppe zu überschätzen;
- andererseits die Tendenz, die eigene Gruppe und deren Besonderheiten in umgekehrter Richtung positiv zu überschätzen. ²⁾

Diese Tendenz zur positiven bzw. negativen Überschätzung ist ein häufig auftretender Mechanismus, der die Eskalation von Konflikten vorantreibt. Dies ist etwa der Fall, wenn einer benachbarten Nation auf der Basis derartiger Vorurteile Aggressionsabsichten unterstellt werden, diese Vorurteile dann zu einer als "Verteidigungsmaßnahme" deklarierten internen Aufrüstung führen, welche umgekehrt wieder von der anderen Seite

1) Vgl. z. B. auch die Schwierigkeit, die Ursachen von Fluktuation und Absentismus als spezifischer Konflikterscheinungsform festzustellen.

2) Vgl. LeVine, R.A., Campbell, D.T., Ethnocentrism, Theories of Conflict, Ethic Attitudes and Group Behaviour, New York u.a. 1972

als Gefährdung wahrgenommen werden und deshalb ebenfalls mit Rüstungsmaßnahmen beantwortet werden usw., sich hieraus also ein ständig sich gegenseitig hochschaukelnder Rüstungswettlauf entwickelt.

Aus dem Verständnis derartiger Mechanismen lassen sich ebenfalls Ansatzpunkte für ein Konfliktmanagement ableiten, um z.B. durch den Abbau von Vorurteilen auf den Ablauf des Konfliktprozesses einzuwirken und Eskalationsprozessen der beschriebenen Art entgegenzuwirken.

III. KONFLIKTURSACHEN

- (a) Das häufig schwierigste Problem der Konfliktanalyse - damit auch der Konfliktbewältigung - ist das der Analyse der Konfliktursachen. In den seltensten Fällen sind in Konflikten die eigentlichen Konfliktursachen direkter Gegenstand der Auseinandersetzung. Hinter den vordergründig artikulierten und umkämpften Konfliktgegenständen verbergen sich meist tieferliegende Ursächlichkeiten, die (1.) den Beteiligten gar nicht bewußt sind oder (2.) aber auch gezielt aus der manifesten Austragung herausgehalten werden.

Zu (1.):

Oft werden Konflikte in Arbeitsgruppen auf scheinbar rein sachlicher Ebene ausgetragen, häufig verbunden mit heftigen emotional geladenen und zeitraubenden Auseinandersetzungen um Nichtigkeiten. Dahinter stehen z.B. Konflikte um die Rollenverteilung innerhalb der Gruppe, konkurrierende Profilierungsbedürfnisse, Autoritätskonflikte usw., ohne daß dies den Beteiligten, die sich an der Oberfläche sachlich auseinandersetzen, bewußt sein muß.

Zu (2.):

Gezielt kann der eigentliche Konfliktgegenstand aus der direkten Auseinandersetzung ausgeklammert bleiben, wenn eine oder beide Parteien sich hieraus taktische Vorteile versprechen oder aus Furcht vor der direkten Konfrontation. Beides kann der Fall sein, wenn zwei Personen sich auf dieselbe Position Hoffnungen machen und der "Kampf" um diese Position dann nicht offen und direkt, sondern verdeckt und über Dritte ausgetragen wird.

Eine ähnliche Situation ist gegeben, wenn aktuelle Konfliktanlässe oder Konfliktauslöser zu konfliktären Ausein-

andersetzungen führen und die eigentlichen Ursachen verdeckt oder zumindest unausgesprochen bleiben: in einer seit langem gespannten Arbeitssituation in einer Werkshalle können beliebige Anlässe - z. B. die Entlassung eines Kollegen - zu weitreichenden Arbeitskämpfmaßnahmen führen, wobei der "Anlaß" weiterhin dann das "Ursache" wahrgenommen und umkämpft werden kann und die eigentlichen Ursachen, in denen die bereits vorher feststellbaren Spannungen begründet waren - z.B. ungünstige Arbeitsbedingungen - während des manifesten Arbeitskampfes unberührt und unausgesprochen bleiben.

Die möglichen Ursachen von Konflikten im Betrieb sind unbegrenzt. Um einige weitere typische Beispiele zu nennen:

- Konflikte um Positionen (incl. Konflikte um höhere Gehälter, Vertragsbestandteile, Einfluß- und Entscheidungsmöglichkeiten, Anzahl der Untergebenen, Kontrollfunktionen, Informationszugang, Budgetanteile)
- Konflikte um besondere Privilegien und Statussymbole (z.B. Dienstwagen, Büroeinrichtung, Art des Arbeitsraumes, Parkplätze)
- Konflikte um Zielsetzungen und Strategien (z.B. in Bezug auf die Produktpolitik, die Personalpolitik, die Verkaufsförderung)
- Konflikte um die Art und Weise der Zielerreichung (z.B. um den Aufbau eines Management-Informationen-Systems oder eines Produktionsablaufs, um die Art und Weise der Einführung von Innovationen)
- persönlichkeits- oder gruppendynamisch begründete Konflikte (z.B. bei der Herausbildung von informellen Führungspositionen oder aufgrund von Vorurteilen oder Antipathien)
- semantische Konflikte (aufgrund von Mißverständnissen, Fehlinformationen oder Informationsverzerrungen)

- Konflikte aufgrund divergierender Verhaltensnormen oder Werthaltungen (z.B. in Bezug auf divergierende religiöse, ethische oder politische Einstellungen, aber auch in Bezug auf die Verletzung sog. Umgangsformen, Höflichkeitsregeln, Kleidungsgepflogenheiten usw.).

Die aufgeführte Liste potentieller Konfliktursachen ließe sich beliebig erweitern. In der Literatur wird versucht, diese Vielfalt nach Gruppen von Konfliktursachen oder Konfliktfeldern zu systematisieren. So unterscheidet RÜTTINGER ¹⁾ zwischen

- Verteilungskonflikten, "um knappe oder knapp gehaltene Mittel und Positionen, die gleichzeitig von mehreren Parteien kontrolliert oder eingenommen werden wollen "
- Bewertungskonflikten, in denen unvereinbare Zielsetzungen aufgrund divergierender Werthaltungen verfolgt werden
- Beurteilungskonflikten, in denen bei übereinstimmenden Zielsetzungen, die Wege und Methoden der Zielerreichung unterschiedlich beurteilt werden und darüber ein Konflikt entsteht.

Nach KRÜGER lassen sich die "speziellen" Ursachen von Konflikten in Unternehmungen auf vier Gruppen "genereller" Ursachen zurückführen. Diese sind ²⁾

1. das Spannungsfeld von Zielen und Mitteln
2. die Multipersonalität und Komplexität des Systems Unternehmung
3. die Umweltverbundenheit der Unternehmung
4. die Unvollkommenheit der Information.

1) Vgl. Rüttinger, B., Sozialpsychologie des Konflikts, S. 324 in Macharzina, K., Oechsler, W. (Hrsg.) Personalmanagement: Organisations- und Mitarbeiterentwicklung, Band 3 der Reihe Kontaktstudium, Wiesbaden 1976

2) Vgl. Krüger, W., Konfliktsteuerung als Führungsaufgabe, München 1973, S. 57 ff.

Andere konflikttheoretische Ansätze gehen im Gegensatz zu den beiden genannten Autoren davon aus, daß Konflikte letzten Endes (monokausal) auf eine bestimmte Grundursache zurückgeführt werden können. DAHRENDORF etwa sieht hinter Konflikten letztlich immer das dem Menschen eigentümliche Streben nach Macht und Herrschaft, das die letzte Ursache eines jeden Konflikts darstellt (herrschaftsorientierter Ansatz).

Aggressionstheoretische Ansätze führen Konflikte auf ein dem Menschen mehr oder weniger angeborenes bzw. anerzogenes Aggressionspotential zurück, das jeweils als letzte Ursache Konflikte und deren Unvermeidbarkeit erklärt.

Marxistische Ansätze wiederum gehen davon aus, daß alle gesellschaftlichen Konflikte letztlich in dem zentralen Grundkonflikt zwischen Kapital und Arbeit, zwischen dem gesellschaftlichen Charakter der Produktion und der privaten Aneignung der produzierten Werte begründet sind.

Andere Ansätze schließlich reduzieren auf strukturell verankerte Interessenwidersprüche (interessenorientierte Ansätze), auf divergierende Werthaltungen (wertorientierte Ansätze), andere wiederum auf Mißverständnisse und Fehlinformationen, auf enttäuschte Erwartungen, auf die Knappheit von Gütern oder auf Vorurteile und Stereotypen als jeweils letzte und ursprüngliche Konfliktursache. ¹⁾

- (b) Diese Diskussion um die Ursachen von Konflikten scheint zunächst eher akademischer Natur; sie hat jedoch konkrete, u.U. schwerwiegende praktische Konsequenzen: Jede Analyse eines Konflikts erfolgt auf der Basis eines (mehr oder weniger bewußten) theoretischen Vorverständnisses des Analysierenden. Je nachdem, von welchem theoretischen

1) Zu einer ausführlicheren Diskussion der verschiedenen hier erwähnten Konfliktansätze vgl. Wagner, B., Konflikte zwischen sozialen Systemen, Konzeption für ein bedürfnisorientiertes Konfliktmanagement, Berlin 1978

Ansatz der Analysierende stärker geprägt ist, wird entsprechend auch die Ursachenanalyse anders ausfallen. Sie wird folglich auch zu abweichenden und u.U. sogar zu konträren Ergebnissen kommen.

Weiterhin werden dann aber auch die Konsequenzen des Konflikt-Managements und das resultierende Konfliktverhalten unterschiedliche praktische Ausprägungen gewinnen, - in Abhängigkeit von dem zugrundeliegenden theoretischen Konfliktverständnis:

Ein stärker durch den sog. "herrschaftsorientierten Ansatz" (DAHRENDORF) beeinflusster Manager wird entsprechend der Konzeption von DAHRENDORF eher dazu neigen, Konflikte durch "Regelungen" zu "kanalisieren". Der mehr durch "wertorientierte Ansätze" geprägte Manager sucht eher nach divergierenden Werthaltungen, um diese auf kommunikativem Wege in Einklang zu bringen; während der "aggressionsorientierte", tendenziell eher versuchen wird, Ausweichmöglichkeiten zu schaffen, um überschüssige Aggressionsenergien abzubauen und die Konfliktaustragung dadurch zu entschärfen, usw.

Bei einer genaueren Betrachtung von Konflikten wird sich in aller Regel bestätigen, daß Konflikte gewöhnlich

- durch eine Vielzahl von Ursächlichkeiten
- die gleichzeitig und
- in interdependentem Verhältnis

einen Konflikt begründen, charakterisiert sind (also daß z.B. konfliktbegründende, divergierende Interessenlagen verstärkt werden durch gegenseitige Vorurteile, durch Mißverständnisse, durch abweichende Werthaltungen und Verhaltensnormen usw.

Ebenso können auch die Erscheinungsformen eines jeweiligen Konflikts äußerst komplex sein und auf unterschiedlichsten Ebenen bei ein und demselben Konflikt gleichzeitig auftreten; ein und derselbe Konflikt kann etwa

in Form unterschiedlichster Verhaltensweisen (von einem veränderten Mienenspiel bis hin zur gewaltsamen Auseinandersetzung) gekoppelt mit unterschiedlichsten Einstellungen (z.B. positive und negative Stereotypen) zum Ausdruck kommen. Die verschiedenen konflikttheoretischen Ansätze können dann dazu herangezogen werden, verschiedene Aspekte eines jeweiligen Konflikts aus unterschiedlicher Sichtweise zu beleuchten.

Konsequenz hieraus ist, daß die Analyse eines Konflikts für die jeweils einmaligen und historisch nicht wiederholbaren Besonderheiten der betrachteten Konfliktsituation offen bleiben muß, um diese möglichst in ihrer Besonderheit ohne vorgefertigte Ursachenannahmen oder stereotype Erwartungen bezüglich möglicher Konflikterscheinungen zu erfassen.

Entsprechend einer solchen situativen Konfliktanalyse wird dann auch die Konzeption eines Konfliktmanagements zur Konfliktbewältigung jeweils situationsbezogen und einmalig sein müssen. D.h. ein situatives Konfliktmanagement kann sich ebensowenig wie die situative Konfliktanalyse auf vorgefertigte 'Prinzipien' oder 'Rezepte' stützen, sondern muß sich für jeden neuen Konfliktfall neu strukturieren.

Um einen ersten Zugang zur Erfassung eines bewußt und manifest gewordenen Konflikts zu gewinnen, stellt sich die Frage nach dem 'Warum' des jeweils beobachtbaren Konfliktverhaltens. In der modernen Organisationspsychologie wird Verhalten - also auch Konfliktverhalten - erklärt als Ergebnis des Zusammenspiels von jeweils aktuellen Bedürfnissen oder Motiven einerseits und den Rahmenbedingungen der Situation andererseits. ¹⁾

1) Vgl. Rosenstiel, L.v., Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen, Leistung und Zufriedenheit, Berlin 1975

Unter "Bedürfnissen" können alle in der jeweiligen Situation bewußt oder unbewußt, aktuell oder potentiell wirksamen Verhaltensanreize verstanden werden. Hierzu können sowohl Grundbedürfnisse wie solche nach Nahrung, körperlicher Unversehrtheit oder sozialer Anerkennung zählen, wie auch eher abgeleitete Bedürfnisse, vom Wunsch nach Erhaltung oder Steigerung des momentanen Lebensstandards (Auto, Kücheneinrichtung, Farbfernseher usw.) über das Interesse an der Ausübung persönlicher Hobbys und Freiheiten (Organisierung in Vereinen und Verbänden) bis zur Forderung nach Erhaltung kultureller (z.B. minderheitlicher) Eigentümlichkeiten (der Sprache oder der Religion) usw.

Als Rahmenbedingungen sind alle von außen objektiv vorgegebenen Konstellationen in Betracht zu ziehen, die das jeweilige Verhalten in irgendeiner Form beeinflussen. Hierzu können z.B. zählen: materielle, räumliche, infrastrukturelle, tages- oder jahreszeitliche Gegebenheiten, gesetzliche oder tarifliche Regelungen usw. ¹⁾

Entsprechend kann hiernach auch die Analyse der Ursachen eines Konflikts zunächst einsetzen bei der Frage: Welche Bedürfnisse oder Motive (bzw. deren Unterdrückung oder Frustration) liegen dem beobachteten Konfliktverhalten zugrunde ? Welche situativen Rahmenbedingungen bestimmen dieses Verhalten, grenzen es ein oder rufen es hervor ?

1) Einfaches Beispiel für eine situative Rahmenbedingung, die Verhalten determiniert: Wenn die Ladenschlußzeit überschritten ist, kann ich durch das Verhalten 'Einkaufen' nicht mehr mein Hungerbedürfnis stillen, sondern muß in ein Restaurant gehen.

IV. KONFLIKTUMWELT

Jeder Konflikt ist eingebettet in eine besondere gesellschaftlich-historische Umwelt - die den Ablauf des Konfliktprozesses bestimmt und die in verschiedenen Subsystem-Supersystemebenen sowie nach deren jeweiliger Strukturierung differenziert werden kann. So sind betriebliche Konflikte zunächst eingeordnet in die innerbetriebliche Umwelt, die sich nach betriebspezifischen Charakteristika beschreiben lässt, z.B. Produktionsprogramm, Fertigungsverfahren, physiologische Arbeitsbedingungen, Verhältnis von Maschinen-, Hand- und Kopfarbeit, zentralisierter bzw. dezentralisierter Organisationsstruktur usw.

Außer diesen betriebsinternen strukturellen Rahmenbedingungen, die einen Konflikt im wesentlichen bestimmen, wenn nicht direkt verursachen können - z.B. in Form einer Fertigungsstruktur, die monotone, dequalifizierende Arbeit erzwingt - kann ebenso auch die betriebsexterne Umwelt das Konfliktgeschehen weitgehend determinieren. So können etwa

- ökonomische, konjunkturelle Einflüsse den Konfliktverlauf prägen (z.B. verringerte Streikbereitschaft bei Rezession), ebenso
- nationale oder internationale politische Entwicklungen (z.B. Ablenkung durch politische Krisen),
- regionale Strukturbesonderheiten (z.B. industrielle Ballungsgebiete, "strukturechwache" Randgebiete), aber auch
- klimatische, jahreszeitliche oder saisonale Einflüsse (z.B. geringe studentische Demonstrationsneigung im Winter oder bei Regen) usw. Schließlich können hier auch
- rechtliche oder kulturelle Regelungen und Normen eine wesentliche Rolle spielen, was sich z.B. in dem unterschiedlichen Streikverhalten in unterschiedlichen Ländern und Kulturen widerspiegelt.

Derartige übergeordnete Bedingungsfaktoren auf Makroebene werden leicht bei einer Analyse von Konflikten, die auf

Mikroebene beobachtbar werden, vernachlässigt. Dies ist darin begründet,

- daß Makroprozesse nicht oder nur schwer beobachtbar sind und z.B. kulturelle Normen der Wahrnehmung entzogen sind,
- daß der Zusammenhang zwischen externen Bedingungen und internen Konflikterscheinungen oft nur schwer nachvollziehbar ist (z.B. Einflüsse schulischer Sozialisation oder des sog. "Radikalenerlasses" auf studentisches Konfliktverhalten)
- daß schließlich übergeordnete Bedingungen als übermächtig und individuellen oder betrieblichen Einflüssen entzogen wahrgenommen werden und deshalb tendenziell aus Analyse- und Handlungsperspektiven ausgeklammert oder verdrängt werden.

Die Vernachlässigung oder Unvollständigkeit einer Analyse der jeweiligen Konfliktumwelt schlägt sich notwendigerweise in einer ebensolchen Unvollständigkeit der Konfliktgestaltung und des Konfliktmanagements nieder. So können Versuche einer innerbetrieblichen Konfliktbewältigung von vorneherein ohne Erfolgsaussichten sein, wenn der Konflikt zwar im Betrieb manifest wird, letztlich jedoch extern verursacht ist und deshalb auch nur extern bewältigt werden kann. Beispielsweise ist zu fragen, inwiefern etwa das neue Betriebsverfassungsgesetz in der Lage ist, den Grundkonflikt zwischen den beiden Polen Kapital und Arbeit tatsächlich zu lösen oder letztlich nicht eher ein Instrument ist, um die Konfliktaustragung innerbetrieblich in 'friedlichen Bahnen' zu halten und damit die eigentlichen Konfliktsachen unberührt läßt. ¹⁾

1) Vgl. Oechsler, W., Konflikt- und Demokratisierungsstrategien im Rahmen der Betriebsverfassung, in: Diskussionsbeiträge für das 2. Wuppertaler Wirtschaftswissenschaftliche Kolloquium (WWK), Band 2, Wuppertal 1976, S. 94 ff.

V. FUNKTIONEN UND EFFEKTE VON KONFLIKTAUSTRAGUNGEN

Nach älteren Auffassungen (klassische Organisationstheorie, Funktionalismus) galten Konflikte in einer Organisation grundsätzlich als anormale, krankhafte, den organisatorischen Arbeitsablauf behindernde und deshalb möglichst zu vermeidende Erscheinungen. Diese Auffassung ist auch heute noch weit verbreitet. In der weiteren Entwicklung des Konfliktverständnisses wurde zunehmend erkannt, daß Konflikte nicht immer nur unerwünscht sein müssen, nicht immer organisatorische Prozesse und deren Reibungslosigkeit behindern, oder nur 'disfunktional' im Hinblick auf die organisatorische Zielerreichung sein müssen. Es setzte sich immer mehr die Einsicht durch, daß Konflikte ebenso auch wünschenswerte, positive, die Zielerreichung unterstützende Wirkungen nach sich ziehen können, daß Konfliktaustragung nicht als anormale oder krankhafte Erscheinungen, sondern durchaus auch als natürlicher, gesunder und unvermeidbarer Bestandteil menschlichen Zusammenlebens zu begreifen ist. Konflikte in der Organisation zwischen Individuen, in und zwischen Gruppen, sind nicht immer als 'Unglücksfall' zu sehen, sondern können durchaus auch notwendige Prozesse zur Aufrechterhaltung zwischenmenschlicher und organisatorischer Dynamik und Fortentwicklung sein.

In diesem Sinne kann auch die offene Konfliktaustragung positive Effekte nach sich ziehen und etwa dazu beitragen:

positive Funktionen	1)
1. einen Abbau von aggressiven Spannungen zu erreichen ('Reinigung der Atmosphäre')	1.
2. eine Klärung von Mißverständnissen herbeizuführen	2.
3. Vorurteile abzubauen	3.
4. falsche oder vorschnelle Entscheidungen zu verhindern	4.
5. einseitige Privilegierungen oder Interessendurchsetzungen zu verhindern bzw. abzubauen	5.
6. die eigenen Bedürfnisse, Interessen oder Zielsetzungen sich selbst und anderen deutlich zu machen und durchzusetzen	6.
7. durch Wettbewerbsanreize zu erhöhter Leistung, Kreativität und Aktivität zu führen	7.
8. Kooperation und Solidarität innerhalb der jeweiligen Konfliktparteien zu fördern	8.
9.	9.

1) Arbeitshinweis

Tragen Sie in die rechte offene Spalte neben der obigen Liste der positiven Funktionen eine Liste jeweils entsprechender, umgekehrter Negativ-Funktionen ein, die sich aus einer Konfliktaustragung ergeben können (vgl. einige mögliche Antworten in der Fußnote 1, Seite 40)

Daß derartige, in aller Regel wünschenswerte Auswirkungen der Konfliktaustragung möglich und auch häufig beobachtbar sind, darf jedoch nicht zu dem umgekehrten Schluß führen, (verglichen mit der einseitigen Negativ-Einschätzung der klassischen Organisationstheorie) daß Konflikte nun immer nur 'positiv', 'funktional' oder wünschenswert einzustufen wären. Gewöhnlich wird sich ein widersprüchliches Verhältnis zwischen gleichzeitigen negativen und positiven Funktionen in ein und demselben Konflikt entwickeln, wobei - je nach Situation - sich ein tendenzielles Übergewicht der einen oder anderen Seite ergeben kann.

Notwendiges (und für die bisherige Konfliktforschung keineswegs selbstverständliches) Ziel für die Analyse eines Konflikts muß deshalb sein, die in einer Situation aktuellen bzw. möglichen Funktionen und Effekte der Konfliktaustragung in dieser Widersprüchlichkeit herauszuarbeiten. Daß dies, ebenso wie die exakte Ursachenanalyse, in vielen Situationen nur schwierig oder nur unvollständig durchführbar ist, ändert nichts an der Tatsache, daß der Erfolg eines Konfliktmanagements von einer solchen Analyse abhängig bleibt. Die Analyse geschieht jedoch in vielen Fällen der Konfliktpraxis eher intuitiv und gefühlsmäßig als systematisch und bewußt.

Der Forderung nach einer systematischen Konfliktanalyse kann allerdings der Zwang in aktuellen Konfliktsituationen entgegenstehen, unmittelbar und spontan handeln zu müssen. Nicht jede Konfliktsituation wird eine umfassende, tiefergehende Konfliktanalyse zulassen. D.h. auch die Intensität

-
- 1) Z.B. 1. Steigerung aggressiver Spannungen, Eskalation des Konflikts ('Vergiftung der Atmosphäre'); 2. Vertiefung und Auswertung von Mißverständnissen durch aggressiv emotionalisierte Interaktionen; 3. Entwicklung und Vertiefung von Vorurteilen; 4. Im Zuge der Konfliktaustragung überstürzte und von augenblicklichen Stimmungen getragene Entscheidungen; 5. Einseitige Privilegien oder Interessendurchsetzung; 6. Verschleierung der eigenen Bedürfnisse und Interessen (insbesondere bei Konfliktverschiebung); 7. Behinderung und Reduktion der Leistungserstellung, der Kreativität und der Aktivität; 8. Erhöhung der Uneinigkeit und Zerstrittenheit.

und Differenziertheit der Konfliktanalyse ist den jeweils besonderen Anforderungen der Situation anzupassen. Allerdings kann gerade auch die Fähigkeit derartige Konfliktsituationen in ihrer Komplexität schnell zu erfassen geschult und weiterentwickelt werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden:

Zu einer Weiterentwicklung genereller Konfliktfähigkeiten gehört in obigem Sinne zunächst auch die Entwicklung der Fähigkeit, Konflikte situationsangemessen analysieren zu können. Eine solche Fähigkeit setzt vor allem einen Einblick in die potentielle Variationsbreite der beteiligten Konfliktparteien, der auftretenden Erscheinungs- und Austragungsformen von Konflikten, der Konfliktursachen, der Konfliktumwelt und schließlich auch der Funktionen und Effekte von Konflikten voraus. Die Kenntnis der fast unbegrenzten Variationsbreite und die analytische Offenheit für immer neue Ausprägungen ist notwendig, um nicht von vorneherein durch ein vorgefertigtes und erwartetes Bild in der Analyse und in der Konsequenz dann auch im Verhalten eingeschränkt zu sein.

Eine Konfliktanalyse geschieht mit dem Ziel, Konflikte begründet gestalten zu können, d.h. auch das eigene Verhalten im Rahmen eines Konfliktmanagements gezielt rechtfertigen zu können und nicht nur eher zufällig und willkürlich zu reagieren. (Dem widerspricht nicht, daß eine Konfliktanalyse in manchen Situationen auch im Augenblick vollzogen werden kann und muß, um sofort agieren zu können.)

Mit Möglichkeiten, wie auf der Basis einer Konfliktanalyse auf Konfliktsituationen Einfluß genommen werden kann, also mit Fragen des Konfliktmanagements, befaßt sich das folgende Kapitel.

Programmierte Fragen

Decken Sie die richtige Antwort unter dem schwarzen Strich zunächst mit einem Blatt Papier ab.

1. Offene Konflikte unterscheiden sich von verdeckten Konflikten dadurch, daß erstere gewaltsam ablaufen, letztere nicht.

(a) richtig
(b) falsch

(b) Gewalt kann auch verdeckt ausgeübt werden, z.B. über gesundheitsschädigende Arbeitsbedingungen

2. Manifeste Konflikte unterscheiden sich von latenten Konflikten dadurch, daß erstere in offenem Verhalten beobachtbar werden, während letztere dem Betroffenen unbewußt bleiben, also auch kein Konfliktverhalten nach sich ziehen.

(a) richtig
(b) falsch

(a)

3. Die Ursachen betrieblicher Konflikte sind meist komplex, d.h. sie setzen sich meist aus einem Bündel interdependenter Ursachen zusammen.

(a) richtig
(b) falsch

(a)

4. Manifeste Konflikte können sein

(a) gewaltsam	(f) bewußt
(b) nicht gewaltsam	(g) unbewußt
(c) offen	(h) verschoben
(d) verdeckt	(i) direkt
(e) latent	(k) unbeobachtbar

alles, außer (e) und (k)

5. Nennen Sie ein Beispiel einer offenen, jedoch nicht gewaltsamen Konfliktaustragung
-

z.B. friedliche Demonstration

6. Nennen Sie ein Beispiel eines verdeckten Konflikts

z.B. Unterdrückung durch autoritäre Strukturen

7. Nennen Sie drei wichtige Konflikttypen, die sich nach den jeweils beteiligten Konfliktparteien unterscheiden.

.....
.....
.....

(z.B. - intra-individuelle, interpersonelle, kollektive Konflikte
- Gruppen-, Verbands, Gesellschaftskonflikte)

8. Nennen Sie fünf wichtige Konflikttypen, die sich nach den jeweils zugrunde liegenden Konfliktursachen unterscheiden.

.....
.....
.....
.....
.....

(z.B. Zielkonflikte, Verteilungskonflikte, Informations- (Kommunikations-)Konflikte, Werthaltungskonflikte, Interessenkonflikte, Herrschaftskonflikte)

9. Konflikte in der Unternehmung sind ungesund und möglichst zu vermeiden.

- (a) richtig
(b) falsch

(b)

10. Welche Ursache macht nach DAHRENDORF die Entstehung von Konflikten unvermeidbar ?

- (a) das in menschlichen Gesellschaften ebenso unvermeidbare Streben nach Macht und Herrschaft,
(b) der Widerspruch zwischen gesellschaftlichem Charakter der Produktion und der privaten Aneignung der produzierten Werte,
(c) die der menschlichen Natur eigentümliche und unvermeidbare Aggressivität.

(a) (sog. 'herrschaftsorientierter Ansatz')

11. Welcher konflikttheoretische Ansatz vertritt die Position b) aus Frage 10 ?

- (a) der 'interessenorientierte Ansatz',
- (b) der 'marxistische Ansatz'
- (c) der 'aggressionstheoretische Ansatz'

(b)

12. Nennen Sie die wesentlichen Aspekte, auf die bei der Analyse eines Konflikts eingegangen werden kann.

- | | |
|---------|---------|
| 1. | 5. |
| 2. | 6. |
| 3. | 7. |
| 4. | |

-
- | | |
|----------------------|------------------------------------------|
| 1. Konfliktursachen | 4. Konflikteinstellungen |
| 2. Konfliktparteien | 5. Konfliktumwelt |
| 3. Konfliktverhalten | 6. Funktionen und Effekte von Konflikten |

13. Nennen Sie einige Probleme, die die Analyse von Konfliktursachen erschweren können.

- | | |
|---------|---------|
| 1. | 4. |
| 2. | 5. |
| 3. | 6. |

Die Ursachen können unbewußt, latent, verschoben sein. Sie können sich komplex und vieldimensional zusammensetzen. Oft ist nicht eindeutig zwischen Konflikthanlaß, bzw. -auslöser und den eigentlichen Konfliktursachen zu trennen. Konfliktparteien sind in manchen Fällen schwer abzugrenzen. Einflüsse der Konfliktumwelt sind oft schwer lokalisierbar und nachvollziehbar.

14. Welche Aspekte sind bei der Analyse der Konfliktparteien zu berücksichtigen ?

- | | |
|---------|---------|
| 1. | 4. |
| 2. | 5. |
| 3. | 6. |

-
- | | |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1. Grenzen | 4. Gruppenzusammenhalt und Identifikation |
| 2. Rollenverteilung | 5. Einordnung in Supersysteme |
| 3. Autoritäts-, Kommunikationsstruktur | 6. Bezug zu außenstehenden dritten und vierten Parteien |

15. Zählen Sie einige typische Verhaltensformen auf, die sich aus Konflikten ergeben können.

- | | |
|---------|---------|
| 1. | 4. |
| 2. | 5. |
| 3. | 6. |

-
- | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1. Handgreifliche Aggressionen | 4. Kommunikationsabbruch, Vermeidungsverhalten |
| 2. verbale Aggressionen | 5. Go slow, Verringerung des Kooperationsverhaltens |
| 3. Informationsfilterung, -verzerrung | 6. Verstärktes Wettbewerbsverhalten |

16. Von welchen Faktoren kann das in einer Konfliktsituation geäußerte Verhalten abhängig sein ?

- | | |
|---------|---------|
| 1. | 4. |
| 2. | 5. |
| 3. | 6. |

-
- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Vom Bewußtseinsgrad der Konfliktursachen | 4. Von informellen Normen (Erwartungen der Kollegen, betriebliche Traditionen) |
| 2. Von der Art der Konfliktursachen und von der ihnen beigemessenen Bedeutung | 5. Von strukturellen Vorgaben (Taktzeit, Kommunikationsmöglichkeit am Arbeitsplatz) |
| 3. Von formellen Verhaltensnormen (Betriebsvereinbarungen, gesetzliche Bestimmungen) | |

17. Durch welche Wahrnehmungstendenzen ist die Entwicklung von Vorurteilen in Bezug auf den Konfliktgegner und dessen Eigenarten in Konfliktsituationen gekennzeichnet ?

- | |
|---------|
| 1. |
| 2. |
| 3. |

-
- | |
|------------------------------------------------------------------|
| 1. Tendenziell negative Wahrnehmung |
| 2. Tendenzielle Überschätzung der Abweichungen |
| 3. Tendenziell positive Überschätzung der eigenen Besonderheiten |

18. Nennen Sie fünf mögliche positive Auswirkungen, die eine direkte Konfliktaustragung mit sich bringen kann.

- | | |
|---------|---------|
| 1. | 4. |
| 2. | 5. |
| 3. | 6. |

-
- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Einen Abbau von aggressiven Spannungen zu erreichen ('Reinigung der Atmosphäre') | 4. Falsche oder vorschnelle Entscheidungen zu verhindern |
| 2. Eine Klärung von Mißverständnissen herbeizuführen | 5. Einseitige Privilegierungen oder Interessendurchsetzungen zu verhindern bzw. abzubauen |
| 3. Vorurteile abzubauen | 6. Die eigenen Bedürfnisse Interessen oder Zielsetzungen sich selbst und anderen deutlich zu machen und durchzusetzen. |

19. Nennen Sie mindestens fünf mögliche negative Auswirkungen, die aus einer direkten Konfliktaustragung resultieren können.

- | | |
|---------|---------|
| 1. | 4. |
| 2. | 5. |
| 3. | 6. |

-
- | | |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1. Zerstörung von Werten | 4. Begründung von Vorurteilen |
| 2. Abbruch der Beziehungen (der Kommunikation) | 5. Fällen überstürzter emotionaler Entscheidungen |
| 3. Aufbau von Unterdrückungs-, Machtverhältnissen | 6. Reduktion kooperativen Verhaltens |

20. Nennen Sie fünf typische Bedingungen, die aus der Umwelt des Betriebes auf Ursachen und Verlauf betriebsinterner Konflikte Einfluß nehmen können.

- | | |
|---------|---------|
| 1. | 4. |
| 2. | 5. |
| 3. | 6. |

-
- | | |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Gesetzliche Regelungen (Strafgesetz, BVG) | 4. Veränderungen in der Marktsituation, der Konjunktur |
| 2. Nachahmungsbeispiele in anderen Betrieben | 5. Presseveröffentlichungen |
| 3. Politische, verbandspolitische, kommunalpolitische Einflüsse | 6. Regionale Besonderheiten (hohe regionale Arbeitslosigkeit, klimatische Besonderheiten) |

Orientierungsfragen

1. Nennen Sie einige typische Konfliktursachen Ihrer eigenen beruflichen Praxis. Unter welche Oberbegriffe konflikttheoretischer Ansätze lassen sich diese einordnen ?
2. Nennen Sie einige typische Erscheinungsformen von Konflikten aus Ihrer eigenen beruflichen Praxis. Unter welche Kategorien lassen sich diese einordnen ? (vgl. Schaubild auf S. 17)
3. Welche Bedingungen können eine Analyse von Konfliktursachen erschweren ?
4. Welche Faktoren können die jeweilige Erscheinungsform eines Konflikts beeinflussen ?
5. Welche Bedeutung können konflikttheoretische Arbeiten für die betriebliche Praxis haben ?
6. Kann zwischen individuellen (interpersonellen) und kollektiven (intergruppen-) Konflikten ein Zusammenhang bestehen ?
7. Was versteht man unter "strukturellen Konflikten" ?
8. Welche Bedingungen können eine Konfliktanalyse erschweren ?
9. In welchen Bereichen kann eine umfassende Konfliktanalyse ansetzen ?

II. KAPITEL

KONFLIKTMANAGEMENT

LERNZIELE

Der Teilnehmer soll

- (1) grundlegende Ansätze sowie einzelne Techniken und Methoden der Konfliktbewältigung kennenlernen,

- (2) sich kritisch mit diesen Ansätzen, Techniken und Methoden auseinandersetzen.

I. KONSEQUENZEN EINES SITUATIVEN KONFLIKTVERSTÄNDNISSES

(1) Konfliktmanagement, d.h. die gestaltende Einflußnahme auf Konfliktsituationen, muß in erster Linie auf einer umfassenden Situationsanalyse aufbauen - soweit eben diese Situation dies zuläßt. Die Konfliktanalyse geschieht mit dem expliziten Ziel, die situativen Besonderheiten des Konflikts so zu erfassen, zu beschreiben und zu erklären, daß hieraus eine begründete Management-Konzeption zur Handhabung der Konflikte entwickelt werden kann. Die Konfliktanalyse muß zwar offen bleiben für immer neue und nicht vorhersehbare Kategorien der Beschreibung und Erklärung in Abhängigkeit von der Neuartigkeit der jeweiligen Situation. Grundsätzlich gemeinsam sind jedoch allen Konflikten die folgenden bisher abgeleiteten Grundkategorien, anhand derer die Analyse eines Konflikts zunächst einsetzen und systematisiert werden kann und die damit ebensolche Ansatzpunkte für gestaltende Maßnahmen des Konfliktmanagements abgeben können:

- (a) An jedem Konflikt sind Konfliktparteien beteiligt, deren interne Strukturen, Grenzen, Zielsetzungen und gegenseitige Interdependenzen den Konflikt und dessen Verlauf bestimmen.
- (b) Jedem Konflikt liegen bestimmte Konfliktursachen zugrunde, die häufig komplexer Natur sind und die den beteiligten Konfliktparteien nicht unbedingt bewußt zu sein brauchen.
- (c) Jeder Konflikt ist eingebettet in situative Gegebenheiten der Konfliktumwelt, die insbesondere über strukturelle Bedingungen (z.B. Arbeits-, Autoritäts-, Produktionsstrukturen) den Konfliktverlauf determinieren.

- (d) Konflikte werden beobachtbar anhand des jeweiligen mehr oder weniger manifesten Konfliktverhaltens, das wiederum im Zusammenhang steht mit spezifischen Konflikteinstellungen (z.B. Vorurteilen, Stereotypen).
- (2) Die bisherige Konfliktliteratur, wie auch die Konfliktberatungspraxis konzentriert sich auf ein begrenztes Instrumentarium im folgenden als "Konflikttechniken" bezeichneter Praktiken. Diese - sie werden in den kommenden Abschnitten in ihren wesentlichen Ansätzen dargestellt - können nur eine begrenzte Auswahl der in einer jeweiligen Konfliktsituation angemessenen Ansatzmöglichkeiten und Alternativen des Konfliktmanagements erfassen. Entsprechend können sie in dieser begrenzten Wirksamkeit auch erst auf der Basis einer umfassenden Situationsanalyse sinnvoll ausgewählt und angewandt werden.
- (3) Eine wesentliche Beschränkung von Konflikttechniken, die im folgenden unter den Oberbegriffen "T-Gruppe", "Konfrontation", "Dritte Partei" und "Gemeinsames Ziel" zusammengefaßt werden sollen, liegt in ihrer vordringlichen Konzentration auf die Beeinflussung von beobachtbarem Konfliktverhalten und von Konflikteinstellungen. Damit wird vor allem die Gestaltung struktureller Konstellationen der Konfliktsituation vernachlässigt. Hierzu gehören z.B. Maßnahmen des Konfliktmanagements durch Veränderung von Produktionsstrukturen, Fertigungsverfahren, Arbeitsteilungssystemen, Autoritäts-, Hierarchie- und Kommunikationsstrukturen durch technische oder räumliche Innovationen usw. Strukturelle Bedingungen, die den Konflikt und dessen Erscheinungsform determinieren, können sowohl organisationsintern als auch in der Systemumwelt verankert sein. In letzterem Falle müßte ein Konfliktmanagement entsprechend auch an der Gestaltung dieser extern verankerten

Strukturbedingungen ansetzen, um wirksam werden zu können (z.B. durch Öffentlichkeitsarbeit, Markteinflussung o.ä.)

- (4) Durch die Konzentration auf eine Beeinflussung des beobachtbaren Konfliktverhaltens ergibt sich aus "Konflikttechniken" eine deutliche Tendenz zu einer "Glättung", "Schlichtung" oder "Befriedung" von Konflikten. Konflikttechniken versuchen in erster Linie eine Reduktion oder Verhinderung von manifestem Konfliktverhalten zu erreichen und aggressive Konfliktaustragungen abzubauen, anstatt eher direkt die Beseitigung der Konfliktursachen anzustreben. ¹⁾ Ein ursachenorientiertes Konfliktmanagement kann ebenso wie auf Glättung, Schlichtung oder Befriedung auch auf eine Provokation, Eskalation oder Polarisierung von Konflikten abzielen - um etwa die Konfliktursachen, die Konfliktparteien und deren Grenzen bewußt und manifest zu machen oder auch, um produktive oder konstruktive Effekte des Konflikts nutzbar zu machen (z.B. Leistungs- oder Kreativitätsanreiz durch Wettbewerbsförderung).
- (5) Die in einer Konfliktsituation getroffenen Managemententscheidungen sind abhängig von dem Konfliktverständnis, bzw. -vorverständnis mit dem der einzelne eine Konfliktsituation angeht. Theoretische Ansätze können wesentliche Einflüsse auf die Herausbildung und Entwicklung von Konfliktverständnis ausüben. Von daher können wissenschaftliche Theorien weitreichende praktische Auswirkungen nach sich ziehen. Man vergleiche etwa die praktischen Auswirkungen, die sich für die betriebliche Praxis aus den Konzeptionen der klassischen und mittlerweile in vieler Hinsicht überholten Organisationstheorien (z.B. Scientific

1) Eine gewisse Ausnahme in dieser Hinsicht stellen wie im folgenden zu zeigen die sog. "Konfrontationstechniken" dar.

Management, Human-Relation-Bewegung) ergeben haben. Dies gilt ebenfalls für die im folgenden dargestellten Konflikttechniken, die deshalb insofern relativiert und auf ihr Vorverständnis geprüft werden müssen.

II. VERHALTENS- UND EINSTELLUNGSORIENTIERTE TECHNiken DES KONFLIKTMANAGEMENTS

1. T-Gruppe

Der Gegenstand bzw. das Thema der Gruppensitzungen kann sich je nach Zielsetzung stark unterscheiden:

- Die Diskussion kann sich ausschließlich auf das 'Hier und Jetzt' der Gruppensituation beschränken. Spezielle fachliche Diskussionsthemen werden damit ausdrücklich ausgeklammert. Die Teilnehmer befassen sich ganz bewußt nur mit den anwesenden Personen, ihren gegenseitigen Wahrnehmungen, mit den augenblicklichen Verhaltensweisen und Interaktionsformen.
- Das Gruppengespräch kann sich auf ein ausgewähltes oder auch spontan sich ergebendes Diskussionsthema konzentrieren, wobei zwischendurch vom Sachthema abgehoben wird und die während der Diskussion ablaufenden gruppendynamischen und kommunikativen Prozesse angesprochen, bewußt gemacht und korrigiert werden können (z.B. 'Themenzentrierte Interaktion').
- Dem Gruppenprozeß können aber auch spezielle betriebliche Problemstellungen oder Weiterbildungsthemen zugrundegelegt werden, um vor allem auch durch die Zusammensetzung der Gruppe und die Diskussionsform Kommunikationen und Interaktionen zu ermöglichen und zu

stimulieren, die während des üblichen Arbeitsablaufes nicht zustande kommen (Projekt-Workshops, Gruppenlabors). Für die verschiedenen Trainingsformen wird jeweils die Anwesenheit eines erfahrenen Trainers empfohlen. Abgesehen von der ersten stark gruppenspezifisch orientierten Version stellt die Gegenwart eines geschulten Trainers jedoch keine notwendige Voraussetzung dar. Das Konzept der T-Gruppe beinhaltet die Zielsetzung, eine gleichberechtigte, freizügige und allseitige Diskussion zu fördern, also insbesondere auch hierarchisch oder funktionsspezifisch verkrustete Diskussionsformen wieder aufzulösen. Der Trainer gibt Impulse zur Überwindung bisheriger Kommunikationsbarrieren; er greift ansonsten nur in Ausnahmefällen in den Diskussionsablauf ein, etwa um destruktive Auswüchse zu verhindern, um eine Diskussion ohne formale Führungs- d.h. Über- und Unterordnungsstruktur zu ermöglichen.

Entsprechend dem ausgewählten Gegenstand der Gruppensitzungen, können T-Gruppen entweder einmalig in Form einer Arbeitssitzung oder in Seminarform organisiert werden oder sich in Form regelmäßiger Gruppensitzungen über einen längeren Zeitraum erstrecken (z.B. regelmäßig ein Vormittag im Monat); sie können dadurch auch zu einer ständigen Einrichtung werden.

Zielsetzung der T-Gruppe ist es vor allem, Kommunikationsbarrieren abzubauen, indem z.B. die Grenzen zwischen einzelnen Funktionsbereichen oder Hierarchieebenen überbrückt werden oder indem übliche Ein-Weg-Kommunikationen (z.B. Berichterstattung von unten nach oben, oder Zielvorgabe von oben nach unten) überwunden werden und eine tatsächliche Zwei-Weg-Kommunikation erleichtert wird mit allen Möglichkeiten der Ausräumung von Mißverständnissen und Fehlinformationen, der Vermittlung von 'Feed-back' und des Kennenlernens sowohl der eigenen Fähigkeiten und Schwächen als auch die der übrigen Gruppenmitglieder. Die T-Gruppe kann

weiterhin zu einem Abbau von Vorurteilen und zur Schaffung neuer (horizontaler, vertikaler oder diagonaler) Kommunikationskanäle beitragen.

Krüger nennt in Anlehnung an J.P. Campbell und M.D. Dunnette die folgenden Lernziele, die durch das Instrument der T-Gruppe angestrebt werden:

- "Selbsterkenntnis durch Bewußtwerdung des eigenen Verhalten und der Wirkung dieses Verhaltens auf andere
- Kennenlernen des Verhaltens von anderen in der Gruppe und dessen Wirkung auf das eigene Selbstempfinden
- Verständnis für Zusammenarbeit in der Gruppe und deren Funktionsweise
- Verständnis für den Aufbau und die Wirkungsweise von ganzen Organisationen
- Lernen, aus eigenen Erfahrungen zu lernen (learning how to learn)". 1)

Das Instrument der T-Gruppe kann zwar auch dazu eingesetzt werden, bereits aktuelle Konflikte direkt anzusprechen oder 'auszudiskutieren', es eignet sich besonders jedoch dazu, möglichen und absehbaren Konflikten vorbeugend entgegenzuwirken, indem rechtzeitig gegenseitige Informations- und Koordinationsmöglichkeiten geschaffen werden und die Entstehung üblicher Vorurteile, Mißverständnisse oder Fehlinformationen, z.B. zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen, durch die persönliche und frühzeitige Kontaktmöglichkeit verhindert werden.

Daß andererseits gerade durch die Interaktion in der T-Gruppe gleichzeitig auch neue Konflikte, Antipathien oder Vorurteile sich herausbilden können, ist eine der nicht zu unterschätzenden Gefahren des Gruppen-Trainings.

1) Vgl. Krüger, W., (1973), S. 149

Es ist weiterhin zu sehen, daß in der T-Gruppe zwar Lernerfolge und Impulse zur Verhaltensänderung vermittelt werden können, in der Regel jedoch keine grundlegenden Verhaltensänderungen zu erwarten sind, insbesondere dann nicht, wenn die Bereitschaft der Gruppenmitglieder zur Verhaltensänderung von vorneherein nur gering ist.

Problematisch ist darüber hinaus der Transfer der T-Gruppen-Erfahrungen in die Arbeitsplatzsituation, vor allem wenn die dortigen Mitarbeiter auf ähnliche Erfahrungen der Verhaltensübungen in Gruppen oder auf die dort vermittelten inhaltlichen Kenntnisse nicht zurückgreifen können oder ihnen gegenüber nicht aufgeschlossen sind.

Trotz dieser Schwierigkeiten bietet das Instrument der T-Gruppe insgesamt eine Fülle von Möglichkeiten, um betriebliche Konflikte anzusprechen, sie bewußt und manifest zu machen, vorbeugend dagegen anzugehen, sie zu regeln, besänftigen oder auch zu lösen. Voraussetzung für eine tatsächliche Konfliktlösung allerdings ist, daß die Konfliktursachen sich durch die Gruppenarbeit beseitigen lassen, was in vielen Fällen allein durch die rein verbale Interaktion in der T-Gruppe nicht erreichbar sein wird, da diese eine tatsächliche Verhaltensänderung am Arbeitsplatz oder gar eine strukturelle Änderung noch nicht beinhaltet, - allerdings einleiten kann.

2. KONFRONTATION

Die sog. 'Konfrontationstechniken' unterscheiden sich in ihrem Ansatz von der der T-Gruppe vor allem darin, daß hier ganz gezielt spezifische Konfliktfälle herausgegriffen werden, die in der direkten Konfrontation zwischen den betroffenen Parteien angesprochen und diskursiv ausgetragen werden. Dies kann sowohl im Bezug auf Konflikte innerhalb von Gruppen als auch zwischen Gruppen geschehen. Ziel der Konfrontation ist es, vor allem latente oder unbewußte Ursachen

von solchen Konflikten, die auf der Verhaltensebene bereits beobachtbar wurden (z.B. in einem aggressiven Gruppenklima), aufzudecken und bewußt zu machen. Ziel kann es aber auch sein, noch unbewußte oder zu erwartende Konfliktsituationen bevor sie bereits in aktivem Verhalten manifest geworden sind (und damit schwerer wieder rückgängig zu machen sind) anzusprechen, um negativen Entwicklungen vorzubeugen. Dies ist etwa der Fall, wenn für geplante organisatorische Neuerungen, die eine direkte Zusammenarbeit zwischen zwei Unternehmensbereichen voraussetzen, durch vorausgehende Besprechungen so rechtzeitig Konfliktbereiche angesprochen und Interessenwidersprüche artikuliert werden, daß bereits vor der Einführung der Neuerung potentielle Konfliktbereiche artikuliert und Konfliktregelungs- und Einigungsverfahren abgesprochen werden.

Die direkte Konfrontation der Konfliktparteien soll eine offene Aussprache und die offene Artikulation der jeweiligen Bedürfnisse, Interessen und Zielsetzungen der beteiligten Parteien provozieren. Um das eigene Konfliktverhalten, das in der direkten Konfrontation geäußert wird, wie auch um dabei u.U. zum Ausdruck kommende Stereotypen und Kommunikationsschwierigkeiten bewußt zu machen, können zusätzliche Maßnahmen ergriffen werden: es können Video-Aufzeichnungen der Konfrontation gemacht werden, mit deren Hilfe das eigene Verhalten und das des Konfrontationspartners im nachhinein und unabhängig von den emotionalisierenden Einflüssen der Konfliktsituation analysiert werden. Oft genügen schon Tonbandaufnahmen oder aber auch die Aufzeichnungen eines neutralen Beobachters, um das eigene Verhalten bewußter zu machen, um Kommunikationsbarrieren und Informationsverzerrungen feststellen zu können oder aber auch um die eigentlichen Konfliktsachen besser lokalisieren zu können.

Die Konfrontation in Kontrollgruppen, in denen neue Gruppen denselben Konfliktgegenstand austragen - u.U. unter Beobachtung der anderen Gruppen - können weitergehende Klärungen durch Schaffung von Vergleichsmöglichkeiten mit sich bringen; ebenso die Konfrontation im Rollenspiel, in denen die Parteien durch Übernahme neuer Rollen, auch der des Konfliktgegners, ihre bisherigen Argumentations- und Verhaltensweisen bewusst ablegen, um neue und andersartige zu übernehmen, zu erproben und sich dadurch bewusst in diese hineinzusetzen.

Die Chancen der 'Konfrontation' sind vor allem darin zu sehen,

- daß durch die Möglichkeit einer direkten Aussprache bisher unausgesprochene Schwierigkeiten aufgedeckt und transparent gemacht werden können,
- daß Probleme und Mißverständnisse, die einer oder beiden Parteien nicht bewußt waren, aus dem Wege geräumt werden können,
- daß durch die direkte Konfrontation und auch durch eine sich dabei u.U. sich entwickelnde Emotionalisierung und Aggressivität Einstellungen und Erwartungen formuliert und freigesetzt werden, die während üblicher Arbeitskontakte unterdrückt oder höchstens gegenüber dritten artikuliert würden,
- daß durch den direkten Feed-back zwischen den Konfliktparteien ein Vergleich zwischen Eigen- und Fremdbild und damit auch deren Korrektur möglich wird.

Die Gefahren, die auch mit Konfrontationstechniken verbunden sind, können jedoch nicht übersehen werden: die Konfrontation kann anstatt zu einer Konfliktklärung ebenso auch lediglich zu einer Verschärfung und Eskalation des Konflikts und zu einer Verhärtung der Fronten führen. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Konfliktursachen unter den gegebenen Umständen

nicht beseitigbar sind. Bei der Konfrontation können zwar Konfliktursachen direkt angesprochen, bewusst und manifest gemacht werden; dies kann ein notwendiger erster Schritt sein, um die Konflikte überwinden zu können; ob die bewusst gemachten Konfliktursachen dann aber auch beseitigt werden bzw. überhaupt beseitigt werden können, kann - ebenso wie am Beispiel der T-Gruppe ausgeführt - außerhalb des Einflusbereiches der konfrontierten Parteien liegen. Die Konfliktbewältigung ist in aller Regel ein Managementproblem, das weit über die einfache Konfrontation hinausreicht und zusätzliche Maßnahmen praktischer Veränderung, die allerdings aus dem Verlauf der Konfrontation sich ergeben können, erforderlich macht. Konfrontationstechniken bieten jedoch immer die Chance, daß Bemühungen um eine Beseitigung von Konfliktursachen aktiviert und festgefahrene oder verhärtete Konfliktverhaltensweisen oder -einstellungen wieder aufgelockert und überwunden werden können.

Gerade in einer solchen Überwindung traditioneller Verhaltensweisen und Einstellungen kann jedoch auch die wesentliche Schwierigkeit eines Konfrontation-Meetings liegen - vor allem dann, wenn der Konflikt sich bereits vorher in verdeckter oder verschobener Form etabliert hatte. Auch hier können einem außenstehenden Trainer wesentliche Funktionen zukommen, um den betroffenen Parteien die Überwindung - u.U. unbewußter Inflexibilitäten zu erleichtern. Mit zunehmender Bedeutung eines außenstehenden Dritten ergibt sich jedoch bereits der Übergang zu dem im nächsten Abschnitt dargestellten Ansatz des Konfliktmanagement:

3. "Dritte Partei"

Die unter dem Oberbegriff "Dritte Partei" zusammengefaßten Techniken des Konfliktmanagements sind dadurch gekennzeich-

net, daß in Konfliktsituationen, in denen die Konfliktparteien alleine und ohne fremde Hilfe nicht mehr in der Lage sind, sich aus der Konfliktsituation heraus- und weiterzuentwickeln oder die Konfliktaustragung bereits überwiegend in destruktive Effekte umschlägt, daß in solchen Situationen dann eine dritte Partei hinzugezogen wird. Diese kann verschiedene Funktionen übernehmen: als Vermittler, Schlichter, Richter, Berater, neutraler Beobachter usw. Entsprechend den Gegebenheiten der jeweiligen Konfliktsituation können diese Funktionen von verschiedenen Personen oder Personengruppen wahrgenommen werden. Es kann bei einer persönlichen Auseinandersetzung ein gemeinsamer Freund oder ein Vorgesetzter hinzugezogen werden oder von sich aus eingreifen. Ein Streitfall kann von einem legalen Richter oder einer informell anerkannten Autorität entschieden oder geschlichtet werden. Fachliche Experten, außenstehende Unternehmensberater, psychologisch geschulte Unternehmensberater, psychologisch geschulte Trainer, Therapeuten usw. können ebenso wie ganze Gruppen, z.B. Schlichtungs- oder Untersuchungsausschüsse, die Funktion der dritten Partei übernehmen und den Konfliktverlauf von außen beeinflussen. Die genannten Beispiele dritter Parteien unterscheiden sich vor allem darin, daß sie in unterschiedlichem Ausmaß mit formellen oder informellen Entscheidungsbefugnissen ausgestattet sind und ihnen für die Durchsetzung gefällter Entscheidungen unterschiedliche Sanktionsinstrumente zur Verfügung stehen (von der unverbindlichen Beratung und der Überzeugungskraft von Expertenautorität bis zu Beschränkung von Freiheiten, Entlassung oder Einsatz von Polizeigewalt).

Aus konflikttheoretischer Sicht zeigt sich, daß das Eingreifen dritter Parteien zwar einen 'festgefahrenen' Konfliktprozeß wieder in Bewegung bringen kann und neue, von den Betroffenen selbst nicht gesehene Möglichkeiten der Konfliktaustragung und -bewältigung aufzeigen kann. Gleich-

zeitig ist jedoch zu sehen, daß tatsächliche Konflikt-
'lösungen' im Sinne einer Beseitigung der Konfliktursachen
durch die Entscheidung dritter, z.B. durch richterlichen
Schiedsspruch, meist nicht erreicht werden kann, sondern
lediglich die Konfliktaustragung in 'geregelter' und 'le-
gale' Bahnen umgeleitet wird. Für die Verlierer eines Ge-
richtsprozesses ist mit der Urteilsverkündung der Kon-
flikt noch lange nicht beendet, sondern wird solange -
- zumindest in verdeckter Form - fortbestehen, als der
Betroffene das Urteil nicht als gerecht akzeptiert. Ähn-
liches gilt für jede 'Kompromißlösung' wie sie gewöhnlich
das Ergebnis des Eingreifens Dritter sein wird. Kompromiß-
lösungen können zwar in vielen Fällen der einzige Ausweg
sein, um den Konfliktparteien ein weiteres Zusammenleben
oder weitere Zusammenarbeit möglich zu machen. Sie stellen
jedoch immer eine Notlösung dar, die von beiden Seiten Ab-
striche oder Zugeständnisse verlangt und die damit auch die
Konfliktursachen nicht gänzlich zu beseitigen in der Lage
ist, sondern den Konflikt lediglich in abgeschwächter Form
verlängert.

Die Chancen der Einbeziehung einer dritten Partei in Kon-
fliktfällen sind vor allem darin zu sehen, ¹⁾

- daß die Kontrahenten motiviert werden können, sich um
neue Möglichkeiten der Konfliktbewältigung zu bemühen,
- daß der Konfliktprozeß gesteuert und kontrolliert werden
kann und dadurch eine unnötige Eskalation und Polarisatio-
n vermieden (der Konflikt aber auch autoritär manipuliert)
werden kann,
- daß bei Vorliegen eines Machtgefälles (Vorgesetzter-Unter-
gebener-Verhältnis) die dritte Partei einen zumindest
vorübergehenden Machtausgleich bewirken kann, um etwa ein
freizügigere Gesprächssituation zu ermöglichen, die nicht
durch einseitig autoritären Druck eine direkte Konflikt-
aussprache verhindert,

- daß Mißverständnisse und Kommunikationsbarrieren mit der Hilfe des 'neutralen Dritten' bewußt gemacht und überwunden werden können und eingefahrene Verhaltensweisen, Einstellungen und Vorurteile durch die objektivierende Beobachtung eines Außenstehenden aufgedeckt und damit auch veränderbar gemacht werden können.

Die Hinzuziehung dritter Parteien kann wie bereits angedeutet, vor allem auch in Kombination mit den sog. Konfrontationstechniken ihre Wirksamkeit verstärken.

4. "Gemeinsames Ziel"

Eine weitere, vor allem in der soziologischen Literatur häufig diskutierte Technik des Konfliktmanagements ist das Aufzeigen eines gemeinsamen übergeordneten Zieles (Sherif).¹⁾ Die Besinnung auf eine bereits vorhandene oder die Einigung auf eine neue gemeinsame Zielsetzung kann bei den Konfliktparteien eine größere Verständigungs- und Kooperationsbereitschaft auslösen, d.h. auch die Bereitschaft bisherige Konfliktbereiche im Hinblick auf das gemeinsame Ziel zu überwinden und sich von verfestigten Positionen zu lösen. Das Eingehen von Kompromissen, wie auch einseitige Zugeständnisse müssen durch die Einordnung in einem übergeordneten Zusammenhang nicht mehr als persönliche Benachteiligung empfunden werden und damit nur eine Verlängerung des Konflikts beinhalten, sondern können im Hinblick auf die gemeinsame Erreichung der gemeinsamen Zielsetzung tatsächlich konfliktüberwindend wirken. Die Besinnung oder Einigung auf eine gemeinsame Zielsetzung kann die oft nichtigen Streitpunkte, die jedoch zu massiven Auseinandersetzungen führen, relativieren und in ihrer Nebensächlichkeit bewußt machen.

1) Sherif, M., u.a., Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment, Norman 1961

Der kohäsive, konfliktüberwindende Effekt, der vor allem aus dem Bewußtsein der gegenseitigen Abhängigkeiten bei der Zielerreichung zu erklären ist, kann auch durch weitere "Gemeinsamkeitsaspekte" gefördert werden, auf deren Verdeutlichung oder gezielte Bewußtmachung Maßnahmen des Konfliktmanagements ausgerichtet sein können: ¹⁾

- Hierzu gehört das Aufzeigen eines gemeinsamen Konfliktgegners, wenn etwa zwei rivalisierende Arbeitsgruppen in einen gemeinsamen Wettbewerb gegen eine dritte Gruppe gestellt werden oder eine neu eingerichtete Gruppe 'Qualitätskontrolle' als gemeinsamer 'Gegner' identifiziert wird.

- Hierzu gehört auch das Aufmerksamwerden auf eine 'gemeinsame Gefahr'. Entsprechende Effekte sind z.B. beobachtbar, wenn Rationalisierungsmaßnahmen den Fortbestand einer Gruppe, Abteilung oder auch ganzer Betriebsbereiche gefährden und in der Folge bisherige Konflikte innerhalb dieser Einheit durch die Solidarisierung gegen die gemeinsame Bedrohung überwunden werden. (Allerdings kann die gemeinsame existentielle Bedrohung u.U. auch zu einer Verschärfung und Brutalisierung gruppeninterner Konkurrenzkämpfe führen, - was durchaus auch als Druckmittel zur Leistungssteigerung, Herabsetzung von Krankheits- und Abwesenheitsziffern und zur Restauration autoritärer Führungsstile ausgenutzt wird.)

- Schließlich fällt unter diese Techniken auch das Aufzeigen, Inaussichtstellen oder Erleben gemeinsamer Freuden und Vorteile. Durch das Inaussichtstellen gemeinsamer Belohnungen, das Planen und Durchführen gemeinsamer Veranstaltungen, durch die Einrichtung neuer angenehmerer Arbeitsformen durch gemeinsame Anstrengungen usw. lassen sich häufig konfliktberuhigende, konfliktglättende, aber auch konfliktüberwindende Wirkungen erzielen.

1) Vgl. Rosenstiel, L.v., Molt, W., Rüttinger, B., Organisationspsychologie, 1975, S. 101

Zusammenfassend ist festzuhalten: Die bisher diskutierten vier Ansätze des Konfliktmanagements bieten eine Vielzahl von Anwendungsmöglichkeiten, - besonders in ihrer Kombination - , auf die in Konfliktsituationen sowohl seitens eines außenstehenden Konfliktmanagers als auch seitens der Betroffenen selbst zurückgegriffen werden kann. Ihre besondere Funktion liegt darin, daß durch eine Intensivierung und Erneuerung der Kommunikation zwischen den Konfliktparteien, der Konflikt und seine Ursachen bewußter und transparenter gemacht wird, neue Verhaltensweisen, Interaktionsformen und Attitüden zur Konfliktweiterentwicklung oder -überwindung angeregt und entfaltet werden können. Derartige Konflikttechniken setzen jedoch alle auf der Verhaltens- und Einstellungsebene an, um Konfliktbewußtsein zu verändern und manifeste Auseinandersetzungen abzubauen, d.h. primär Konflikte zu 'steuern', 'kontrollieren' oder zu 'glätten'. Damit bleibt sowohl der gesamte Bereich "struktureller Änderungen" konzeptionell ausgeklammert, wie auch die vorrangige Orientierung auf Beseitigung der Konfliktursachen zugunsten einer Harmonisierung äußerlicher Erscheinungsformen der Konflikte vernachlässigt.

Eine Beseitigung von Konfliktursachen als eigentlicher Konfliktquelle kann jedoch weitergehende Maßnahmen des Konfliktmanagements erforderlich machen als 'nur' die Bewußtseins- oder Verhaltensänderung durch Konflikttechniken - z.B. konkrete Maßnahmen des Abbaues von Privilegien, statt diese nur zu verbalisieren. Abgesehen von dem breiten Spektrum eines strukturellen Konfliktmanagements, auf das im folgenden Kapitel näher eingegangen werden soll, kann Konfliktmanagement situativ ebenfalls ausgerichtet sein auf die Individualität beteiligter Personen (z.B. personenspezifische Art der Kontaktaufnahme und der Verhandlungsführung) oder Personengruppen (z.B. deren Führungsstruktur oder deren organisatorische Einordnung).

Es kann sich orientieren an aktuellen Ereignissen, z.B. durch Ausnutzen innenpolitisch günstiger Situationen oder durch Solidarisierung mit Konfliktvorbildern (etwa im Falle einer Ausbreitung sog. 'spontaner Streiks') wie auch an momentanen Bedingungskonstellationen der Konfliktumwelt (z.B. durch Ausnutzen von Pressekontakten, Rückgriff auf 'Beziehungen' zu Verbänden, Lobbyisten usw.) - um nur einige Beispiele zu nennen. Die konkrete Strategie eines Konfliktmanagements und dessen Zusammensetzung kann sich nur aus der jeweiligen, historisch einmaligen Situation ergeben.

III. STRUKTURORIENTIERTES KONFLIKTMANAGEMENT

- (1) Der Begriff und die Konzeption struktureller Konflikte geht vor allem von der skandinavischen Friedensforschung (Galtung) aus. Er brachte eine Überwindung des traditionellen Konfliktverständnisses dahingehend mit sich, daß Konflikte nicht mehr nur als durch offene Handlung ausge- tragene Auseinandersetzungen zwischen zwei oder mehreren Akteuren begriffen werden. Stattdessen wurde deutlich gemacht, daß Konflikte, vor allem ihre Ursachen (z.B. Gewalt- ausübung), auch strukturell begründet sein können, d.h. ohne daß konkrete Akteure beobachtbar werden (die z.B. als 'Gewaltausübende' sichtbar werden). In strukturell vorgegebenen Situationsbedingungen können Konflikte bzw. Konfliktursachen verankert sein, ohne daß den (positiv oder negativ) Betroffenen dies bewußt sein muß - d.h. der Konflikt kann latent bleiben.

In der Friedens- und Konfliktforschung wird darauf verwie- sen, daß Gewalt und damit auch ein Konflikt in strukturel- lem Sinne dann vorliegt, wenn beispielsweise in einem Land tausende von Menschen verhungern, obwohl dies objektiv ver- meidbar wäre oder wenn die durchschnittliche Lebenserwartung bestimmter Bevölkerungsschichten geringer ist als die ande- rer. Galtung spricht allgemein von dem Vorliegen von Gewalt, immer dann, wenn die aktuelle Bedürfnisbefriedigung gerin- ger ist als die potentielle ¹⁾.

Auch in heutigen Arbeitsverhältnissen können Konflikte in diesem Sinne strukturell begründet sein
- in Arbeitsbedingungen, die physisch oder psychisch krank machen,

1) Vgl. Galtung, J., Gewalt, Frieden und Friedensforschung, in: Senghaas, D. (Hrsg.) Kritische Friedensforschung, Frankfurt/Main 1971, S. 55 ff

- in Arbeitsplätzen, deren Aufgabenstellung auf einzelne Handgriffe oder Buchungsvorgänge reduziert ist, also eine Anwendung und Weiterentwicklung von Fähigkeiten nicht zuläßt,
- oder die eine Befriedigung sonstiger Grundbedürfnisse, z.B. nach Kommunikation, selbstbestimmtem Handeln oder Anerkennung, institutionell unterdrücken.

Auch ungleichverteilte Chancen beruflichen Aufstiegs oder der strukturell verhinderte Zugang zu die eigene Person oder Gruppe betreffenden Entscheidungsprozessen kennzeichnen mehr oder weniger bewußte Konfliktsituationen mit strukturellem Hintergrund. Zum Ausdruck kommen können derartige strukturelle Konfliktsituationen in Form von Lohn- oder Gehaltskonflikten, Verteilungs- oder Beteiligungskonflikten oder als Konflikte um mehr Mitbestimmung jeweils

- sowohl auf Arbeitsplatzebene, wie auch
- auf betrieblicher oder
- auf überbetrieblicher Ebene.

Gerade an diesen letzten Beispielen kann deutlich gemacht werden, wie strukturelle Bedingungen externer übergeordneter Art (hier des Wirtschaftssystems der marktwirtschaftlichen, auf dem Konkurrenzprinzip aufbauenden Produktionsstruktur) zu betriebsinternen Konflikterscheinungen führen können, die folglich dann betriebsintern auch nicht zu lösen sind. Im sog. marktwirtschaftlichen System strukturell verankert ist der Interessengegensatz zwischen denjenigen, die Kapital besitzen und daraus Einkommen erzielen können, und denjenigen, die primär nur über den 'Besitz' ihrer Arbeitskraft verfügen und auf deren Entlohnung angewiesen sind. Dieser strukturelle Interessengegensatz wird verfestigt und auch erst bedeutungsvoll dadurch, daß an die materiellen Besitzunterschiede gleichzeitig nicht nur Unterschiede des Lebensstandards, sondern

auch Unterschiede in den Bildungschancen, in sozialen Aufstiegschancen, in Bezug auf formelle und informelle Mitsprache- und Mitbestimmungsmöglichkeiten und -rechte gekoppelt sind. Hierin ist eine Konfliktsituation begründet, die in Tarifkonflikten und in der Institutionalisierung der 'Interessenverbände' nur am Rande aufscheint; für deren Lösung die institutionalisierte und kontrollierte Austragungsform in 'Tarifverhandlungen' eher Alibifunktionen hat, da die eigentliche strukturelle Verankerung der Konfliktursachen hierbei nicht verhandelt - in aller Regel nicht einmal problematisiert wird.

- (2) Die aus diesen übergeordneten gesellschaftlich-strukturellen Konfliktbedingungen resultierenden Konflikterscheinungen in den einzelnen Betrieben, Unternehmen, Verwaltungen und sonstigen Organisationen sind äußerst vielfältig und oft nur schwer als extern verursacht festzustellen und zurückzufolgen. Die Lokalisierung des Ursprungs der Konfliktursachen muß jedoch als erste Voraussetzung für ein konstruktives Konfliktmanagement gesehen werden.
- Konflikte in der Organisation, die aus kurzfristig-egoistischem und unkooperativem Verhalten, aus Neid oder persönlichem Karrierestreben resultieren, können z.B. nicht immer lediglich als individuelle 'Schwächen' oder persönliches Fehlverhalten interpretiert und angegangen werden, sondern sind oft gesellschaftlich vermittelt. D.h. in einer Gesellschaft, die ihre Entwicklungsimpulse vordringlich aus dem Konkurrenzprinzip (aus dem Kampf jeder-gegen-jeden) ableitet, ist es unvermeidbar, daß dieses Prinzip auch auf das Verhalten innerhalb eines Betriebes durchschlägt und dort entsprechende Konflikterscheinungen hervorruft.

- Die marktwirtschaftliche Wirtschaftsstruktur macht die Aufrechterhaltung der Kapitalrentabilität zur ersten Bestandvoraussetzung einer Unternehmung. Das dadurch strukturell erzwungene innerbetriebliche Kostendenken sorgt zwar für eine außergewöhnliche wirtschaftliche Prosperität, jedoch immer unter der Voraussetzung einer vordringlichen Wahrung von Kapitalinteressen. Daß dabei die Interessen der Produzierenden selbst (Arbeitnehmer und oft auch Manager) nur zweitrangig sind, bzw. erst dann berücksichtigt werden können, wenn die kapitalwirtschaftliche Rentabilität gesichert ist, führt notwendig ebenfalls zu einer Vielzahl weiterer Konflikterscheinungen, die in übergeordneten strukturellen Bedingungen begründet sind, jedoch betriebsintern manifest werden können. Hierzu gehören z.B. Konflikterscheinungen wie 'Streß' und dessen Verhaltens- und gesundheitliche Konsequenzen; hierzu gehören auch Auseinandersetzungen um betriebswirtschaftlich notwendige, aus sozialen Gesichtspunkten jedoch unverantwortliche Rationalisierungsmaßnahmen.
- Schließlich führen häufig auch externe Strukturänderungen, z.B. des Marktes, des Kreditsektors, der Infrastruktur, über interne Anpassungsprozesse zu Konflikten zwischen den direkt und den nur indirekt betroffenen betrieblichen Einheiten.

Die angeführten Beispiele machen deutlich, daß ein enger Zusammenhang zwischen betriebsexternen Strukturbedingungen und betriebsinternen Konflikterscheinungen bestehen kann, und daß entsprechend ein internes Konfliktmanagement entweder äußerst schwierig oder langwierig wird oder aber auch sich lediglich als Konfliktglättung, Konfliktkanalisierung und schließlich als Konfliktunterdrückung auswirkt.

Letzteres muß der Fall sein, wenn betriebsintern Konflikterscheinungen und Konfliktverhalten abzubauen versucht wird, somit die (extern verankerten) eigentlichen Konfliktursachen nicht berührt werden, sondern lediglich die Manifestationsform des Konflikts verändert wird. Dieser Vorwurf wird beispielsweise gegen das Betriebsverfassungsgesetz als Konfliktregelungsmechanismus erhoben. 1)

(3) Einem wesentlichen direkteren Gestaltungseinfluß durch Maßnahmen des Konfliktmanagements können jedoch Konflikte zugänglich sein, die durch organisationsinterne, bzw. organisationspezifische Strukturen bedingt sind. OECHSLER unterscheidet in diesem Zusammenhang vor allem zwischen 2)

- | | |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Kommunikationsstrukturen | (hierzu gehören Struktur und Aufbau des formellen und informellen Informationssystems) |
| b) Aufgaben- und Rollenstruktur | (hierzu gehört die spezifische Form der betrieblichen Arbeitsteilung und des organisatorischen Aufbaus) |
| c) technische Struktur | (hierzu gehört die Ausstattung mit Maschinen, der Automatisierungsgrad, Produktionsprogramm und Fertigungsverfahren) |
| d) Einfluß- bzw. Herrschaftsstruktur | (hierzu gehört die hierarchische Organisationsstruktur, die Verteilung von Entscheidungs- und Machtkompetenzen, häufig auch festgeschrieben in Betriebsverfassungen oder überbetrieblichen gesetzlichen Regelungen) |

1) Vgl. Oechsler, W., Konflikt und Demokratisierungsstrategien im Rahmen der Betriebsverfassung, in: Arbeitsqualität in Organisationen, Diskussionsbeiträge für das zweite WWK, Band 2, Wuppertal 1976, S. 94 - 104

2) Oechsler, W. Konflikt-Management: Zur Notwendigkeit eines strukturellen Ansatzes, a.a.O.

In der betrieblichen Praxis lassen sich diese verschiedenen Strukturdimensionen kaum eindeutig voneinander trennen und überlagern sich oft weitgehend. Sie zeigen jedoch verschiedene Ebenen auf, an denen ein strukturorientiertes Konfliktmanagement ansetzen kann:

Zu a):

Konfliktmanagement kann etwa durch Umgestaltung des Kommunikations- und Informationssystems direkt auf einen Konflikt Einfluß nehmen und diesen u.U. allein dadurch lösen und beseitigen. Dies ist der Fall, wenn z.B. Auswahl und Zusammenstellung der aus dem EDV-Bereich angelieferten Daten zu ständigen Mißverständnissen und Unklarheiten führen, welche wiederum Ursache häufiger Konflikte sind.

Derartige Konflikte können durch Umorganisation der Datenanlieferung beseitigt werden. Andere Managementmöglichkeiten in Bezug auf eine Änderung von Kommunikations- und Informationsstruktur können z.B. darin liegen

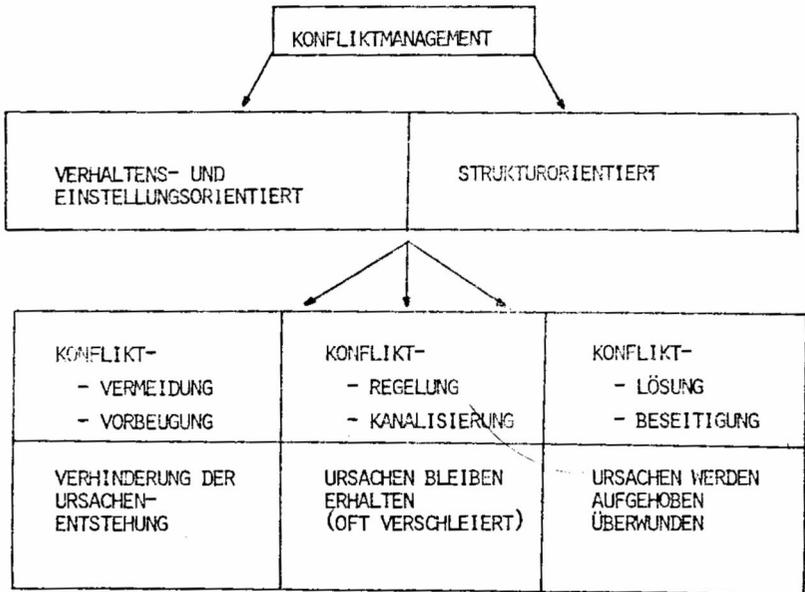
- daß Koordinations- und Informationssitzungen in Gruppen oder zu zweit regel- oder unregelmäßig anberaumt werden,
- daß formelle oder informelle Kommunikationskanäle neu geschaffen oder umgestaltet werden (z.B. durch Schaffung von Kontaktmöglichkeiten wie Pausenräume oder Fortbildungsveranstaltungen)
- daß durch Veränderung von Arbeitsplatzstrukturen oder Arbeitsabläufen gleichzeitig neue Informationsflüsse gezielt ermöglicht werden,
- daß durch Einrichtung von Berichtspflichten oder Informationsrechten auf Kommunikationsstrukturen Einfluß genommen wird,
- daß durch Erhebung neuer Informationsarten (z.B. neue Kostenrechnungen, Marktanalysen), neue Verfahren der Informationsauswertung oder neue Verteilerschlüssel das Informationssystem und dessen Struktur verändert wird.

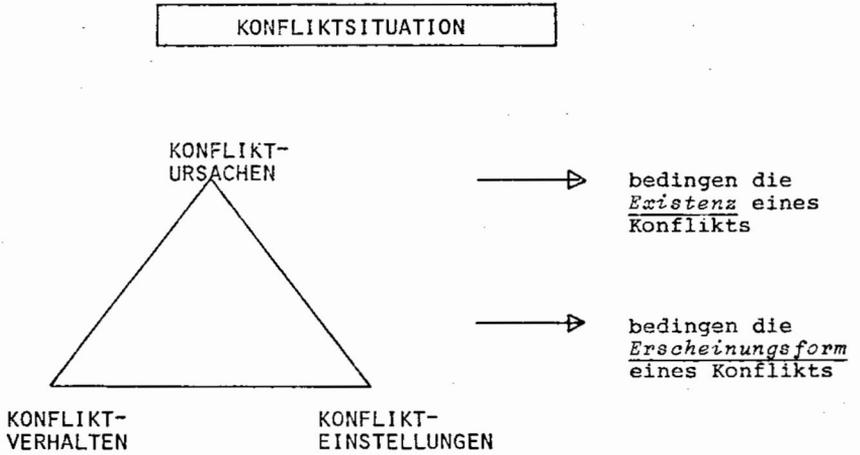
gemeinsamen übergeordneten Zieles argumentiert werden kann (auch emotional)

- oder wann es sich um die Auseinandersetzung um in Frage gestellte Machtpositionen handelt, die eine sachbezogene Austragung nicht mehr zuläßt, sondern nur noch die Eskalation der jeweils verfügbaren Sanktionsmöglichkeiten oder zumindest deren Androhung.

In letzterem Falle kann "Konfliktmanagement" durchaus aber auch dazu eingesetzt werden, Konfliktprozesse zu kontrollieren, zu kanalisieren, ihre Manifestation oder Eskalation zu verhindern, um betriebliche oder sonstige Machtstrukturen und Privilegienverteilungen aufrechtzuerhalten.

Im Falle, daß die erwähnten Strukturformen (Kommunikations-, Aufgaben- und Rollen-, Macht- und technische Struktur) zwar betriebsintern modifiziert werden können, letztlich jedoch ebenfalls in übergeordneten gesamtgesellschaftlichen Strukturen verankert sind, müssen langfristige und weiterreichende Perspektiven des Konfliktmanagements auch ebenfalls gesamtgesellschaftliche Orientierung entwickeln, d.h. sie können dann nur durch politische Organisierung und Durchsetzung effektiv werden.





PROGRAMMIERTE FRAGEN

1. Nennen Sie einige Vorteile des "situativen" Konfliktmanagements.

- | | |
|---------|---------|
| 1. | 4. |
| 2. | 5. |
| 3. | 6. |

-
- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Systematische Situationsanalyse führt zu einer umfassenden Managementkonzeption | 4. Managementtechniken kann ein situationspezifischer Stellenwert zugewiesen werden, sie können durch ein breites Spektrum weiterer Managementmaßnahmen ergänzt werden |
| 2. Flexible Anpassung des Konfliktmanagements an situativen Anforderungen (und weniger an vorgegebenen Theorien) | 5. Verschiedene konflikttheoretische Ansätze können in ihrem Stellenwert eingeordnet werden |
| 3. Offenheit für neuartige, situationsangemessene und nicht nur rezeptartige Managementmaßnahmen | |

2. Nennen Sie einige Zielsetzungen der Konzeption der sog. "T-Gruppe".

- | | |
|---------|---------|
| 1. | 4. |
| 2. | 5. |
| 3. | 6. |

-
- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1. Abbau von Kommunikationsbarrieren | 4. Ermöglichung von Feedback über das eigene Verhalten |
| 2. Erleichterung einer Zweiweg-Kommunikation | 5. Abbau von Vorurteilen |
| 3. Schaffung neuer (horizontaler, diagonalen, vertikaler) Kommunikationskanäle | 6. Vorbeugende Ansprache möglicher Konfliktbereiche |

3. Welche Probleme und Schwierigkeiten ergeben sich aus der Konzeption der T-Gruppe ?

- | | |
|---------|---------|
| 1. | 4. |
| 2. | 5. |
| 3. | 6. |
-

1. Nur wirksam, wenn die Bereitschaft zur Verhaltensänderung vorhanden
2. Der Transfer von der T-Gruppe in die Arbeitsplatzsituation ist problematisch
3. Die T-Gruppe kann auch zum Aufbau neuer Vorurteile und Konfliktbereiche führen
4. Konfliktmanagement setzt nur auf der Verhaltens- und Bewußtseinsebene an
5. Vertikale Zusammensetzung der Gruppe stößt auf Autoritätsschwierigkeiten

4. Nennen Sie die besonderen Kennzeichen und Zielsetzungen der "Konfrontationstechniken".

Kennzeichen:

1.
2.
3.

Zielsetzungen:

1.
2.
3.

Kennzeichen:

1. Direkte Gegenüberstellung der Konfliktparteien
2. Direkte Ansprache von Konfliktursachen
3. Auflockerung autoritärer Gruppenstrukturen (kein 'Führer')

Zielsetzungen:

1. Aufdecken und Artikulation latenter oder unausgesprochener Konfliktursachen
2. Artikulation und Abgrenzung der Bedürfnisse und Interessen
3. Beseitigung von Mißverständnissen und Vorurteilen
4. Korrektur von Eigen- und Fremdbild durch direkten Feed-back

5. Nennen Sie einige Maßnahmen, die die Konfrontationstechniken ergänzen können, bzw. mit ihnen kombiniert werden können.

1.
2.
3.

4.
5.
6.

-
1. Tonbandaufzeichnungen
 2. Videoaufzeichnung
 3. Kontrollgruppe

4. Externer Beobachter
5. Diskussion von Arbeitspapieren und gegenseitigen Beurteilungen
6. Wechsel der Gruppenzusammensetzung

6. Welche Funktionen kann eine "dritte Partei" in Konfliktsituationen übernehmen ?

- | | |
|---------|---------|
| 1. | 4. |
| 2. | 5. |
| 3. | 6. |

-
- | | |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1. Vermittlung, Schlichtung, Entscheidung, Beratung | 4. Überwindung von Kommunikationsbarrieren |
| 2. Motivation der Parteien | 5. Steuerung und Kontrolle der Auseinandersetzungen |
| 3. Herstellen eines Machtgleichs | 6. Übermittlung eines 'neutralen' Feed-backs |

7. Die Einbeziehung einer "dritten Partei" in eine konfliktäre Auseinandersetzung kann dann sinnvoll sein,

- | | |
|---------------|---------------|
| 1. wenn | 4. wenn |
| | |
| 2. wenn | 5. wenn |
| | |
| 3. wenn | 6. wenn |
| | |

-
- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. wenn die Kommunikation zwischen den Parteien abgebrochen oder 'festgefahren' ist | 4. wenn der Konflikt in Destruktivität zu eskalieren droht |
| 2. wenn gegenseitige Vorurteile und Austragungsformen sich verfestigt haben | 5. wenn eine schwächere vor einer stärkeren Konfliktpartei geschützt werden muß |
| 3. wenn die Parteien selbst zu keiner Einigung mehr gelangen können | 6. wenn ein Außenstehender (z.B. ein Experte) den Konflikt kompetent zu entscheiden in der Lage ist. |

Welche Voraussetzungen können zu einer Konfliktumleitung (-verschiebung) führen ?

- | | |
|---------|---------|
| 1. | 4. |
| | |
| | |
| | |
| 2. | 5. |
| | |
| | |
| | |
| 3. | 6. |
| | |
| | |
| | |

-
- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Die eigentlichen Konfliktursachen sind unbekannt (oder verdrängt) | 4. Der Konfliktgegner ist einer direkten Konfliktaustragung nicht zugänglich (z.B. Abschirmung durch Vorzimmer) |
| 2. Der eigentliche Konfliktgegner ist unbekannt (z.B. bei strukturell verankerten Konflikten) | 5. Ein 'Sündenbock' ist zugänglich |
| 3. Der Konfliktgegner ist zu mächtig | 6. Normen, Regelungen und Gesetze verhindern eine direkte Austragung |

ORIENTIERUNGSFRAGEN

1. Welche grundsätzlichen Einwände können gegen die besprochenen 'Konflikttechniken' erhoben werden ?
2. Wo liegen die wesentlichen Unterschiede zwischen einem verhaltens- und einstellungsorientierten Konfliktmanagement und einem strukturellen Konfliktmanagement ?
3. Welche Chancen bietet die Provokation, Eskalation und Polarisierung eines Konflikts als Zielsetzungen des Konfliktmanagements ?
4. In welchen Fällen ist der Versuch einer Regelung oder Kanalisierung von Konflikten angemessenes Ziel des Konfliktmanagements ?

Welche Gefahren sind damit verbunden ?

5. Beschreiben Sie die Besonderheiten der sog. 'T-Gruppe' und stellen Sie deren Vor- und Nachteile dar.
6. Beschreiben Sie die Besonderheiten der sog. 'Konfrontationstechniken' und stellen Sie deren Vor- und Nachteile dar.
7. Inwiefern kann Konfliktmanagement als Instrument der Konfliktunterdrückung mißbraucht werden und wie kann dieser Gefahr begegnet werden ?
8. Was versteht man unter einem "situativen Konfliktmanagement" ?

III. KAPITEL

KONFLIKTTTRAINING

LERNZIELE

Der Teilnehmer soll

- (1) zwischenmenschliche Konflikte auf ihre vielfältigen Erscheinungsformen, Verläufe, Ursachen und Bedingungen hin analysieren können
- (2) in Konfliktsituationen angemessen reagieren und bewußt und aktiv auf diese Einfluß nehmen können
- (3) Konfliktbewältigung als Problemlösung und nicht als Machtkampf verstehen lernen
- (4) zu einer positiveren Einstellung gegenüber Konflikten gelangen, um sich überlegt und kritisch mit diesen auseinandersetzen und sie konstruktiv gestalten zu können.

Bei den folgenden Ausführungen handelt es sich um die Darstellung der didaktischen Planung, der Durchführung und Auswertung eines speziellen Teils des beschriebenen Weiterbildungskurses. Dieser Teil fand als Wochenendkurs im Anschluß an die Teile I und II statt, die als Abendkurs abgewickelt wurden. Während die bisherigen Teile des Weiterbildungskurses stärker der Kenntnisvermittlung und theoretischen Diskussion dienten, wofür ein Abendkurs sich als geeignete Form erwies, sollte die kompakte Lernphase eines Wochenendkurses einen intensiven Lernprozeß auf der Verhaltensebene, im praktischen Umgehen mit Konflikten ermöglichen. Dieser Teil wurde allerdings so konzipiert, daß er auch ohne Absolvierung der ersten beiden Teile mit Erfolg besucht werden kann.

Die didaktische Planung dieses III. Teils des Weiterbildungskurses hat davon auszugehen, daß Konflikte zwar ein universelles Phänomen menschlichen Zusammenlebens sind, mithin überall auftreten können, für die meisten Menschen jedoch außerordentliche Probleme und Schwierigkeiten darin bestehen, sich in Konfliktsituationen angemessen verhalten zu können, sei es kompromißbereit, sei es aggressiv, selbstbehauptend oder vermittelnd. Störungen des individuellen Wohlbefindens, der eigenen Leistungstüchtigkeit, der zwischenmenschlichen Kommunikation und Zusammenarbeit sind oft die Folgen unbewältigter Konflikte, was nicht nur den einzelnen, sondern das menschliche Zusammenleben insgesamt belastet.

Als Design einer Weiterbildungsveranstaltung bietet sich eine enge Verzahnung von Kenntnisvermittlung, praktischen Übungen und Selbsterfahrung in Konfliktsituationen an.

Dies dient einmal dem Ziel, einer eher ängstlichen und Vermeidungshaltung gegenüber Konflikten vorzubeugen, indem man sich zunächst rein wissensmäßig dem komplexen Phänomen "Konflikt" nähert und damit eine gewisse kognitive Sicherheit im Umgang mit Konflikten aufbaut.

Darüber hinaus soll eine praktische Sicherheit im Umgang mit den theoretischen Kenntnissen anhand der Analyse und Lösung von Konfliktfällen (Fallstudien) in kleinen Arbeitsgruppen erprobt und gewonnen werden.

Dies gestattet dann in einem weiteren Schritt die Analyse und Reflexion des eigenen Verhaltens in interpersonellen Konfliktsituationen (Analyse und Lösung der Fallstudien in Arbeitsgruppen): die Teilnehmer erhalten in einer Feed-back-Sitzung Informationen über ihr eigenes Verhalten im Umgang mit Konflikten und lernen, über diese Konflikte offen zu sprechen und nach Bewältigungsmöglichkeiten zu suchen bzw. diese schon probeweise in die Tat umzusetzen.

Durch spezifische gruppensdynamische Übungen und Rollenspiele lernen die Teilnehmer anschließend ihr Verhaltensrepertoire im Umgang mit Konflikten zu erweitern. Dies soll es gestatten, daß die Teilnehmer später auf die verschiedensten Konfliktsituationen angemessen reagieren können.

Entsprechend dieser didaktischen Vorüberlegungen wird der Wochenendkurs^{+) in 5 Abschnitten abgewickelt:}

In Abschnitt I wird eine theoretische Einführung in die Analyse und Bewältigung von Konflikten gegeben.

In Abschnitt II werden die Teilnehmer gebeten, einen in einer Fallstudie beschriebenen betrieblichen Konflikt zu analysieren und Vorschläge zu einer Konfliktlösung zu erarbeiten.

In Abschnitt III sollen die Teilnehmer unter Anleitung eines Trainers den abgelaufenen Gruppenprozeß reflektieren und versuchen, etwaige aufgetretene interpersonelle Konflikte deutlich zu thematisieren.

In Abschnitt IV werden die Ergebnisse der einzelnen Arbeitsgruppen bezüglich der Bearbeitung des Konfliktfalles vorgestellt und diskutiert. Dabei ist zu erwarten, daß es zu einer vertieften Debatte des Themas "Konflikt und Konfliktbewältigung" kommt.

In Abschnitt V werden die Teilnehmer in gruppensdynamischen Übungen und Rollenspielen verschiedenen Konfliktsituationen ausgesetzt und erhalten in der anschließenden Auswertung dieser Übungen und Rollenspiele Gelegenheit, ihr eigenes Verhalten in Konfliktsituationen zu reflektieren.

^{+) Der Kurs fand als Wochenendseminar im Rahmen des Kontaktstudiums Management der Universität Augsburg am 2. und 3. Februar 1979 in Ottobeuren statt. Teilnehmer waren 29 Führungskräfte aus privater Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung.}

Den Teilnehmern wurde zu Beginn des Seminars folgendes Programm ausgehändigt und kurz erläutert:

Wochenendseminar

KONFLIKTTRAINING

PROGRAMM:

Freitag

- | | |
|--------|-----------------------------------------------------------------------|
| 16 Uhr | I. Theoretische Einführung:
Analyse und Bewältigung von Konflikten |
| 17 Uhr | II. Fallbearbeitung |
| 18 Uhr | |
| 19 Uhr | III. Gruppenprozeßanalyse |
| 20 Uhr | |

Samstag

- | | |
|--------|-----------------------------------------------------------------------|
| 9 Uhr | IV. Präsentation und Auswertung der Ergebnisse
der Fallbearbeitung |
| 10 Uhr | V. Übungen und Rollenspiel |
| 11 Uhr | |
| 12 Uhr | |
| 13 Uhr | VI. Schluß der Veranstaltung |

I. THEORETISCHE EINFÜHRUNG: ANALYSE UND BEWÄLTIGUNG VON KONFLIKTEN

Die theoretische Einführung fand als Plenumsreferat statt und hatte folgenden Inhalt:

"Die theoretische Einführung hat zum Ziel, den Teilnehmern ein wissenschaftlich fundiertes Instrumentarium zur systematischen Analyse und Bewältigung von Konflikten zu vermitteln. Wir sind der Ansicht, daß eine gründliche Beschäftigung mit den vielfältigen Aspekten des allgemeinen Phänomens "Konflikt" ganz entscheidend dazu beitragen kann, sich in der alltäglichen Praxis den auftauchenden Konflikten offener und sensibler zu nähern, in dem Sinne, daß das zunächst undurchschaubare und bedrohliche Konfliktgeschehen systematisch analysiert und entsprechend differenzierte Lösungsansätze entwickelt werden können.

Die theoretische Einführung gliedert sich in drei Unterpunkte:

- (1) Konfliktverständnis
- (2) Analyse von Konflikten
- (3) Bewältigung von Konflikten

Zu (1) Konfliktverständnis

Zunächst ist es ganz wichtig zu erkennen, daß das Verhalten in Konflikten wie auch der Ansatz, den Konflikt zu bewältigen, davon abhängig ist, was für ein Grundverständnis von Konflikten die Personen haben, die in Konflikte involviert sind. Sowohl in der wissenschaftlichen Literatur wie auch in der Praxis findet man, daß Konflikte in der Regel begriffen werden als etwas

Unangenehmes, als etwas Negatives, was das menschliche Zusammenleben ganz allgemein stört, das im besonderen den Betriebsablauf stört, Funktionsunfähigkeiten hervorruft etc. Diese Haltung trachtet nun danach, Konflikte so weit wie möglich zu vermeiden oder zu unterdrücken; gelingt dies nicht, so sind Konflikte so schnell wie möglich zu beseitigen.

Wir gehen davon aus, daß Konflikte ein ganz normaler Bestandteil des menschlichen Zusammenlebens, des familiären, betrieblichen etc. Geschehens sind, die nicht nur negative Auswirkungen haben, sondern auch positive Effekte. Es muß also darum gehen, in Konfliktsituationen nicht den Konflikt zu vermeiden, sondern im Gegenteil die Konfliktsituation in möglicherweise konstruktiver Hinsicht zu nutzen. Für das Konfliktverständnis bedeutet dies, daß nicht von einer negativen Bewertung auszugehen ist, sondern zu sehen ist, wo die positiven Elemente von Konflikten liegen.

Ganz allgemein läßt sich sagen, daß Konflikte in der Weise positive Funktionen haben können, als sie

- anzeigen, daß in sozialen Prozessen Störungen vorliegen, die zur Beeinträchtigung individuellen Wohlbefindens, menschlicher oder betrieblicher Leistungsfähigkeit, des menschlichen Zusammenlebens etc. geführt haben oder führen können. Konflikte deuten ganz einfach darauf hin, daß ein verbesserungswürdiger Zustand vorliegt, mit dem man sich auseinandersetzen kann;
- zur Klärung von Meinungen, Interessen, Zielsetzungen, Bedürfnissen führen. Sehr häufig existieren zwischen Menschen irgendwelche Mißverständnisse, Vorurteile, Unterstellungen, die niemals offen ausgesprochen werden und die deshalb auch nicht auf ihre tatsächliche Berechtigung hin überprüft werden können. Das Auftreten von Konflikten kann nun ganz wesentlich dazu beitragen, daß diese Interessen, Zielsetzungen, Wünsche und Meinungen deutlich hervortreten, Mißverständnisse beseitigt werden, eine realistischere gegenseitige Einschätzung erreicht wird,

die die weitere Konfliktaustragung ganz wesentlich positiv beeinflussen kann, indem man nämlich jetzt offener an den Konflikt herangehen, ihn unvoreingenommen analysieren und gemeinsam lösen kann;

- zur Kreativitäts- und Leistungssteigerung beitragen können. Hier sei nur an das Beispiel von Wettbewerbssituationen erinnert, die ja eine spezifische Konfliktform darstellen und insofern eine positive Funktion ausüben können, als sie zu Kreativitäts- und Leistungssteigerung anreizen;
- dazu führen können, daß die diesem Konflikt zugrundeliegenden Ursachen angegangen und beseitigt werden können, so daß dieser Konflikt in Zukunft nicht mehr auftreten wird.

Diese letzte Bemerkung führt nun auch zu einer vorläufigen Definition von Konflikten: wir wollen sagen, daß ein Konflikt vorliegt, wenn die Bedürfnisse einer Partei (Person, Gruppe etc.) durch eine andere unterdrückt werden. Es wird hier also eine klare Ursachendefinition vom Konflikt vorgenommen; Unterdrückung oder Gefährdung von Bedürfnissen. Was nun Bedürfnisse sind, kann in der betrieblichen und/oder privaten Situation sehr unterschiedlich und vielfältig sein.

Ausgehend von einem solchen grundsätzlichen Konfliktverständnis läßt sich nun schon andeuten, in welcher Weise vorzugehen ist, um Konflikte in positiver Weise, konstruktiv nützen zu können. Nach unserem Verständnis muß man davon ausgehen, daß jeder Konflikt eine ganz spezifische, einmalige Erscheinung ist und somit auch ganz eigenständige Maßnahmen zu seiner Bewältigung erfordert. Insofern ist die Rezepthaftigkeit von Konfliktbewältigungsvorschlägen in der Regel untauglich. Nur aufgrund einer systematischen Konfliktdanalyse wird man die Einmaligkeit dieses Konflikts hinreichend genau erfassen; nur so wird es auch zu ganz eigenständigen Lösungsansätzen kommen, mit dem Konflikt in

konstruktiver Weise zurecht zu kommen. Es gilt nun einige allgemeine Charakteristika herauszuarbeiten, mit denen man Konflikte beschreiben kann und an denen eine systematische Analyse von Konflikten ansetzen kann, um das Verständnis für diese spezifische Konfliktsituation zu vertiefen und darauf situationsangemessene Bewältigungsmaßnahmen anzusetzen.

Zu (2) Analyse von Konflikten

Als zentrale Beschreibungskategorien sind die folgenden zu nennen:

- a) Konfliktursachen
- b) Konfliktparteien
- c) Erscheinungsformen
- d) Konfliktumwelt

a) Konfliktursachen

Wir waren davon ausgegangen, daß Konflikte dann vorliegen, wenn Bedürfnisse unterdrückt bzw. gefährdet werden. Wir sollten also in Konfliktsituationen fragen, welche Bedürfnisse jeweils vorliegen und unterdrückt bzw. gefährdet sind. Oftmals liegen diese Bedürfnisse nicht klar zutage, sie sind oftmals den Konfliktparteien nicht bewußt oder werden nicht geäußert. Bedürfnisse können z.B. sein, Wünsche, Zielsetzungen, Werthaltungen, Normen etc.

b) Konfliktparteien

Ganz offensichtlich ist es wichtig zu wissen, zwischen welchen Parteien der Konflikt eigentlich besteht, da nur dann der Konflikt befriedigend gelöst werden kann. Es ist jedoch nicht immer einfach, exakt herauszufinden, wer die Konfliktparteien sind. Der Fall, daß sich zwei Parteien direkt in einem Konflikt gegenüberstehen, wird der Ausnahmefall sein. Meistens sind mehrere Parteien in einem Konflikt involviert, die in den kompliziertesten Beziehungen zueinanderstehen können. Der Einfachheit halber wollen wir hier drei wesentliche Typisierungen unterscheiden: intrapersonelle Konflikte, interpersonelle Konflikte und kollektive Konflikte.

Bei einem intrapersonellen Konflikt handelt es sich um einen Konflikt, der sich innerhalb einer Person abspielt. Es ist z.B. an eine Führungskraft zu denken, die sowohl den Erwartungen ihres Vorgesetzten als auch denen ihrer Mitarbeiter entsprechen will. Ein anderes Beispiel ist der Konflikt eines Berufstätigen, der sich beruflich engagieren aber auch seine Familie nicht vernachlässigen möchte.

Interpersonelle Konflikte sind Konflikte, die zwischen zwei Personen auftreten, während wir von kollektiven Konflikten dann sprechen, wenn zwei Gruppen als Konfliktparteien auftreten. Diese Gruppen können verschiedene Ausmaße annehmen: es kann sich um kleinere Gruppen handeln, es können ganze Abteilungen, Betriebe, Unternehmen sein, die im gegenseitigen Konflikt stehen. Darüber hinaus ist an Nationen oder Staaten zu denken, die in eine Auseinandersetzung treten. Diese Betrachtung der Konfliktparteien ist jedoch als rein analytisch zu denken, in aller Regel sind es Mischformen: ein Konflikt mag z.B. als ein Konflikt zwischen 2 Personen erscheinen, im Hintergrund aber sind es einzelne Gruppen, die miteinander konfliktieren. Auch der umgekehrte Fall ist denkbar, daß ein Konflikt als kollektiver Konflikt zwischen zwei Gruppen erscheint, während in Wirklichkeit nur einzelne Agitatoren in den jeweiligen Gruppen in eine konfliktäre Beziehung getreten sind und nun die Gruppe dazu anhalten, den Konflikt auszutragen.

Insgesamt sollte man von der Vorstellung abrücken, daß sich immer nur zwei genau abgrenzbare Parteien gegenüberstehen, die ohne jede weitere Beziehung zu anderen Parteien stehen.

c) Erscheinungsformen

Die Beschreibungskategorie "Erscheinungsformen" nimmt Bezug zunächst auf den Konfliktverlauf. Oft hat man die Vorstellung, wenn man an Konflikte denkt, daß sich die Konfliktparteien direkt und unversöhnlich gegenüberstehen, sich in einer ganz offensichtlichen

Auseinandersetzung befinden, im Streik die Arbeit niederlegen, im Krieg sich beschließen o.ä. Diese Vorstellung ist sicherlich sehr vereinfacht, weil - wie Sie auch aus Ihrer beruflichen Erfahrung wissen - Konflikte in aller Regel ganz anders ausgetragen werden, nämlich meistens wesentlich verdeckter. Der Konfliktgegenstand wird nicht klar angesprochen, man bemüht sich nicht die Ursachen zu klären, es werden Gerüchte gebildet, man geht einander aus dem Weg, man versucht zu intrigieren usw. Kurz gesagt, die Verhaltensweisen in Konfliktsituationen sind sehr vielfältig. Es kann sein, daß Konflikte völlig verborgen, latent bleiben und es zu keiner sichtbaren Äußerung kommt. Auf der anderen Seite ist festzustellen, daß Konflikte ganz offen ausgetragen werden, wie es z.B. bei aggressiven Auseinandersetzungen der Fall ist.

Desweiteren kann man zwischen direkten und verschobenen Konflikten unterscheiden. Diese Beschreibungskategorie nimmt darauf Bezug, ob der Konflikt am direkten Konfliktgegner, bzw. am Konfliktgegenstand auftritt und ausgetragen wird oder ob der Konflikt auf eine andere Person bzw. auf einen anderen Sachverhalt verschoben und dort ausgetragen wird.

d) Konfliktumwelt

Jeder Konflikt ist in eine spezifische Umwelt eingeordnet; diese determiniert die Art und Weise des Auftretens von Konflikten und die Art und Weise der Konfliktlösung. Ähnliche Konflikte laufen z.B. in verschiedenen Betrieben völlig anders ab, weil innerhalb des Betriebes sich ganz bestimmte Normen gebildet haben, was die Austragung und die Bewältigung von Konflikten anbelangt. Einzelne Einflußgrößen dieser Umwelt betreffen z.B. politische, soziale, juristische, ökonomische Regeln, nach denen Konflikte behandelt werden. Das Rechtssystem innerhalb einer Gesellschaft hat z.B. einen ganz großen Einfluß darauf, wie Tarifkonflikte ausgetragen werden.

Einen weiteren Hinweis auf die Umweltbedingtheit von Konflikten und deren Lösung erhält man auch, wenn man individuell erscheinende Probleme, die Sie sicher alle kennen, näher betrachtet.

Beispiel: Ehekonflikte. Man erfährt ein solches Problem zunächst als ein ganz persönliches, kann aber sehr bald feststellen, daß auch in anderen Partnerschaften ähnliche oder gleiche Konfliktsituationen auftauchen. Dies führt zu der Überlegung, ob Ehekonflikte vielleicht nicht ein individuelles Problem, sondern ein allgemeines, gesamtgesellschaftliches Problem sind, durch gesellschaftliche Bedingungen bestimmt ist. Die Konsequenz daraus wäre, daß man diesen individuellen Konflikt nicht ausschließlich nur persönlich lösen kann, sondern auch oder vielleicht sogar weitgehend durch gesamtgesellschaftliche Maßnahmen lösen muß.

Soweit zur Systematik einer Konfliktanalyse. Wir haben damit verschiedene Aspekte aufgezeigt, an denen eine Konfliktanalyse ansetzen kann. Dies ist sicher noch nicht vollständig, insbesondere ergeben sich aus der je spezifischen Situation jeweils noch weitere Analysegesichtspunkte. Insgesamt sollte man jedoch immer eine Offenheit für die situative Besonderheit einer Konfliktsituation in die Analyse mit einbringen. Es ist sicher richtig, daß man in aktuellen Konfliktsituationen nicht immer die Überlegtheit und die Zeit aufbringt, um Konflikte sorgfältig und systematisch analysieren zu können, jedoch meinen wir, daß man es einfach trainieren kann, bei Konflikten verschiedene Faktoren zu sehen, das Verständnis und die Empfindsamkeit, Sensibilität für Konfliktsituation steigern kann und so zu einer situationsangemesseneren Bewältigung des Konfliktes zu gelangen.

Zu (3) Bewältigung von Konflikten

In der Literatur und auch in der praktischen Handhabung findet man zwei wesentliche Strategien der Konfliktbewältigung. Ich möchte sie als

1. einstellungs- und verhaltensorientierten Ansatz
2. strukturorientierten Ansatz

bezeichnen.

Zu 1.

Dem einstellungs- und verhaltensorientierten Ansatz sind alle solche Maßnahmen zuzurechnen, die Sie auch aus den üblichen Managements-Trainings kennen: gruppensdynamische Übungen, Kommunikationstrainings, Encounter u.a., die von dem durchaus richtigen Ansatzpunkt ausgehen, daß die Konfliktlösung sehr häufig durch emotionale Barrieren, Antipathien, Vorurteile, Hemmungen oder die Unfähigkeit, sich angemessen zu äußern, persönliche Einstellungen, Wünsche, Bedürfnisse zum Ausdruck zu bringen, behindert wird. Die Änderung von Einstellungen und Verhaltensweisen ist sicher ein wichtiger Bestandteil der Konfliktbewältigung, unseres Erachtens ist sie jedoch nur als eine Vorstufe zu einer grundsätzlichen, ursächlichen Bewältigung von Konflikten anzusehen. Es ist ja nicht so, daß Konflikte nur in den Vorstellungen der Beteiligten existieren, sondern daß reale Ursachen, Bedürfnisgefährdungen oder -unterdrückungen dahinterstehen, die es anzugehen gilt.

Zu 2.

Der strukturorientierte Ansatz der Konfliktbewältigung zielt demzufolge auf die Beseitigung der realen Konfliktursachen ab. Nehmen Sie das Beispiel von Sekretärinnen einer größeren Abteilung, die sich ständig offen und versteckt befehlen, Gerüchte übereinander ausstreuen, Intrigen beginnen usw. Man könnte nun versuchen, sich mit diesen Sekretärinnen zu unterhalten, ihnen zu helfen, ihre Einstellungen, Gefühle, Wünsche zu artikulieren, Verständnis für sie zu zeigen und dazu zu gelangen, daß die Sekretärinnen ihre gegenseitige Abneigung abbauen und wieder besser miteinander auskommen. U.E. reicht dies jedoch nicht aus, da sich sicherlich zeigen wird, daß z.B. unterschiedlich interessante Arbeitsgebiete vorhanden sind, unterschiedliche Regelungen über Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung über bestimmte Sachgebiete getroffen wurde, wodurch sich einige Sekretärinnen enorm benachteiligt fühlen. Es wäre also hier an den Arbeitsstrukturen selbst anzusetzen und diese so zu verändern,

daß sie in den Augen der Sekretärinnen z.B. als gleichwertig empfunden würden.

Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Veränderung von Kommunikationsstrukturen. Es läßt sich oft der Tatbestand finden, daß durch nicht ausreichende Information über bestimmte Sachverhalte ständig Mißverständnisse, Reibereien usw. auftauchen, die nicht den persönlichen Eigenschaften der Personen anzu-lasten sind, sondern eben diesen ungenügenden Kommunikationsstrukturen.

Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Veränderung von Autoritätsstrukturen. Hier kann durch andersartige Zuordnung von Autoritätsverhältnissen sehr wesentlich Einfluß auf eine Konfliktsituation genommen werden.

Auch durch Änderung der technischen Struktur z.B. Veränderung von Maschinen und Anlagen, des Arbeitsablaufs, des Materialflusses, kann man ganz andere soziale Situationen herstellen und dadurch Einfluß auf Konflikte nehmen.

Zusammenfassend möchte ich noch einmal hervorheben, daß zwar Einstellungs- und Verhaltensänderung eine wichtige Bedingung der Konfliktbewältigung darstellt, daß aber diese Maßnahme nicht ausreicht, um Konflikte langfristig zu beseitigen, denn nur eine Konfliktbewältigung, die an den Ursachen ansetzt, garantiert langfristig Erfolg."

An die theoretischen Ausführungen zu "Konflikt und Konfliktbewältigung" schloß sich - nach einer kurzen Pause - unmittelbar die Analyse und Lösung eines Konfliktfalles an, der in einer Fallstudie vorgegeben war. Auf eine allgemeine Diskussion der theoretischen Ausführungen wurde verzichtet, da die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer sich in einem früheren Kurs schon mit dieser Problematik beschäftigt hatte und bei der Präsentation und Diskussion der Ergebnisse der Fallbearbeitung diese allgemeine Diskussion nachgeholt werden sollte. Dabei hat sich u.E. gezeigt, daß die Teilnehmer ein erhöhtes Verständnis für theoretische Positionen und auch eine

stärkere Bereitschaft und Fähigkeit darüber zu diskutieren entwickeln, wenn sie versuchen, theoretische Kenntnisse auf ein praktisches Problem anzuwenden und dabei entdecken, daß unterschiedliche Schwierigkeiten auftauchen (Begriffsverständnis, Verständnis von Zusammenhängen, rezepthafte Anwendung von theoretischen Überlegungen u.a.), die zu einer verstärkten Auseinandersetzung mit dem Thema motivieren.

II. FALLBEARBEITUNG

ANALYSE UND LÖSUNG EINES KONFLIKTFALLES

Die Fallbearbeitung erfolgte in vier Gruppen von 6 - 7 Teilnehmern. Die Zusammenstellung der Gruppe geschah nach Zufall. Als Zeit für die Bearbeitung des Falles standen 2 1/2 Stunden zur Verfügung. Die Gruppen arbeiteten in verschiedenen Räumen und hatten verschiedenes Schreibmaterial zur Verfügung (Flip-Chart-Bögen, Klarsichtfolien etc.). Jeweils zwei Gruppen wurden von einem Trainer betreut, der aber nicht in den Gruppenprozeß eingriff, sondern lediglich zusätzliche Erläuterungen zum Fall gab, wenn dies gewünscht war. Den Teilnehmern wurde folgende Aufgabenstellung schriftlich ausgehändigt:

BELEG 1

Bitte lesen Sie den folgenden Konfliktfall aufmerksam durch (nach Rüttinger, Bruno: Konflikt und Konflikt lösen, Goldmann: München 1977, S. 199):

In einem Konfektionsbetrieb, der etwa 170 Arbeiterinnen, 5 Vorarbeiterinnen, 1 Direktrice und 1 Mechaniker beschäftigt, entstehen immer wieder Konflikte zwischen der Direktrice, dem Mechaniker und mehreren Arbeiterinnen darüber, in welcher Reihenfolge gestörte Maschinen repariert werden sollen.

Der Mechaniker ist mit der Reparatur der 170 Maschinen überfordert. Wegen der Kriegszeit ist es nicht möglich, einen zweiten Mechaniker einzustellen. Wenn mehrere Maschinen gleichzeitig

ausfallen, müssen einige Arbeiterinnen lange auf die Reparatur warten, wodurch sie einen Verdienstausfall erleiden. Sie sind in dieser Lage schlecht auf den Mechaniker zu sprechen und beschweren sich bei der Direktrice. Diese setzt sich für "ihre" Arbeiterinnen ein und beschwert sich ihrerseits bei dem Mechaniker. Beide sind verärgert und zeigen eine immer größere gegenseitige Abneigung. Einige Arbeiterinnen spielen diese Feindschaft aus, indem sie bei dem einen über den anderen klatschen und unwahre Behauptungen austreuen, die die Feindschaft noch vertiefen.

Zwischen der Direktrice und dem gleichrangigen Mechaniker kommt es so laufend zu Mißverständnissen und Streitigkeiten über die Reihenfolge der durchzuführenden Reparaturen, die Ursachen der Störungen und die Qualität des Mechanikers. Die Streitigkeiten konzentrieren sich dabei auf die Prestigefrage: wer hat mit seiner Ansicht Recht, wer hat Unrecht? Die Beziehungen zwischen den beiden Hauptkontrahenten sind schließlich so vergiftet, daß sowohl die Direktrice wie der Mechaniker kündigen wollen.

Ihre Aufgaben:

1. Analysieren Sie den geschilderten Konflikt.
2. Entwickeln Sie einen Vorschlag, wie der Konflikt praktisch gelöst werden kann.
3. Halten Sie Ihr Ergebnis stichwortartig schriftlich fest.
4. Bestimmen Sie einen Sprecher, der das Ergebnis Ihrer Arbeitsgruppe im Plenum vorträgt.

Zu dem geschilderten Konfliktfall ist folgendes zu bemerken: Es handelt sich um ein komplexes Problem, in dem verschiedene, in der theoretischen Einführung angesprochene Phänomene zu beobachten sind:

- Multipolarität der Konfliktparteien
- vielschichtige Konfliktursachen
- unterschiedliche Erscheinungsformen des Konflikts
- Abhängigkeit des Konflikts und der Konfliktlösung von der Konfliktumwelt.

Für eine gelungene Konfliktbewältigung kommt es darauf an, diese komplizierte und vielgestaltige Konfliktkonstellation klar herauszuarbeiten, denn nur solche Konfliktbewältigungsmaßnahmen, die die situative Besonderheit und Einmaligkeit des Konfliktgeschehens berücksichtigen, haben Aussicht auf endgültigen Erfolg.

Der Konfliktfall entspricht der beruflichen Erfahrungswelt der Teilnehmer, von daher ist praktische Sachkenntnis und hohes Engagement zu erwarten, da mit Sicherheit anzunehmen war, daß die Teilnehmer ähnlich gelagerte Fälle aus ihrer betrieblichen Praxis kannten.

In allen Gruppen entwickelten sich dann auch lebhaftere und unsystematische Diskussionen, die zunächst ohne erkennbaren Bezug zu den vorangegangenen theoretischen Ausführungen standen. Erst als eine allgemeine Unzufriedenheit sich einstellte, ("so kommen wir nicht weiter", "das habe ich vorhin schon gesagt, aber niemand hört mir zu"), einigten sich die meisten Gruppen auf ein systematisches Vorgehen, das darin bestand, anhand der Problemkreise

Analyse des Konflikts

Konfliktparteien
Erscheinungsformen
Umwelt
Ursachen

Bewältigung des Konflikts

einstellungs- und verhaltensorientierte
Bewältigung
strukturelle Bewältigung

den Fall zu bearbeiten. In allen Gruppen fand sich dann ein Freiwilliger, der die Protokollführung übernahm und die Gruppe von nun an in gewisser Weise steuerte.

Wie erwartet, zeigten sich Schwierigkeiten, die theoretischen Erläuterungen auf den Fall anzuwenden. Das begann mit der Frage der Konfliktparteien: sollte z.B. die Betriebsleitung, die zwar im Fall nicht genannt war, als Konfliktpartei betrachtet und in die Analyse und Lösung des Falles mit einbezogen werden oder nicht? Welches sind die Ursachen des Konflikts? Gibt es nur eine grundlegende Ursache, oder sind nicht mehrere Ursachen zu nennen? Wie ist die Konfliktumwelt näher zu begrenzen? Ist es nur die Firma, ist es die allgemeine Kriegssituation?

Es stellte sich eine starke Unsicherheit angesichts der nun erkannten Komplexität und Differenziertheit des Konfliktfalles heraus, nachdem der Analysehorizont systematisch ausgeweitet worden war. Dieser Unsicherheit wurde von einigen Teilnehmern dadurch zu begegnen versucht, daß sie sich konkretere Informationen von den Trainern wünschten und nur dann den Fall für lösbar hielten, wenn sie über alle relevanten Daten verfügten. Diesen Wünschen begegneten die Trainer mit dem Hinweis, daß auch in realen Situationen nur selten ein Zustand vollkommener Information vorliege und Entscheidungen demzufolge unter Unsicherheit und Risiko getroffen werden müßten.

Es wurde hier eine Schwierigkeit offenbar, die in anderen Seminaren mit Berufspraktikern ähnlich auftaucht, die Schwierigkeit nämlich, sich gedanklich auf unklare Situationen einzulassen, mit ceteris-paribus-Klauseln zu arbeiten und die gegebene Problemsituation unter verschiedenen Annahmen theoretisch zu durchdenken: "nehmen wir an, durch die Kriegssituation bedingt herrsche ein Mangel an Finanzmitteln, die es verhindere, einen zusätzlichen Mechaniker und neue und zusätzliche Maschinen zu kaufen. Was wäre dann zu tun?". Nicht ein "problemorientiertes" Vorgehen war bei den Teilnehmern sichtbar, das dadurch gekennzeichnet ist, zunächst ohne implizite Lösungen sich nur auf das Problem einzulassen, es in seinen verschiedenen Varianten und Facetten durchzuspielen und dann erst zu Lösungen zu kommen, sondern im Gegenteil: die Teilnehmer gingen "lösungsorientiert" vor, d.h. sie stellten sich eine

mögliche Lösung vor und wollten sich durch zusätzliche Informationen vergewissern, ob diese Lösung möglich war oder nicht. Dies entspricht zwar dem Vorgehen im beruflichen Alltag, wo schnelle Lösungen gefordert werden, dies ist aber nicht einmal unter Wirtschaftlichkeitskriterien effektiv, da sich sehr leicht zeigen läßt, daß Probleme und Konflikte auf diese Weise oft nicht endgültig gelöst, sondern nur symptomatisch behandelt und verschoben werden und später evtl. wieder auftreten.

Die Teilnehmer einigten sich schließlich darauf, mit ceteris-paribus-Klauseln dort zu arbeiten, wo keine expliziten Informationen gegeben waren, und in der Fallbearbeitung fortzufahren.

Am Ende der Diskussion über den vorgegebenen Fall waren die Teilnehmer überrascht und betroffen von der jetzt sichtbaren Komplexität und Differenziertheit des Konfliktfalles, auch von der relativen Differenziertheit ihrer Lösungen, nachdem am Anfang der Diskussion eher einfache Analyse- und Lösungsmuster vorgeherrscht hatten. Die Teilnehmer führten dies unterschiedslos auf ihr systematisches und theoriegeleitetes Vorgehen zurück, wie sie am Schluß der Gruppenarbeit in einer kurzen Rückschau bemerkten.

III. GRUPPENPROZESSANALYSE

Die Gruppenprozeßanalyse fand im Anschluß an die Fallbearbeitung statt, wobei jeweils zwei Gruppen getrennt nacheinander von einem Trainer betreut wurden. Der Trainer führte in die Gruppenprozeßanalyse mit der Bemerkung ein, daß jede Gruppensituation drei Aspekte aufweise, die sich gegenseitig beeinflussen:

- (1) Das Sachproblem, die Aufgabe, die es zu lösen gilt,
- (2) der Gruppenprozeß, das miteinander Umgehen der Teilnehmer,
- (3) die Individuen, ihre Äußerungen, Gefühle und Empfindungen.¹⁾

In beruflichen Situationen steht das Sachproblem, das Bemühen um eine effektive Lösung der Aufgabe im Vordergrund; dem Gruppenprozeß und den Reaktionen und Empfindungen der Teilnehmer würden wenig Beachtung geschenkt, obgleich diese ganz beträchtlich die Aufgabenlösung beeinträchtigen, wie eine einfache Überlegung zeige: Wir bemerken z.B., daß wir in einer Diskussion ständig unterbrochen und nicht ernst genommen werden und reagieren entweder ärgerlich, blockieren das weitere sachliche Voranschreiten der Gruppe oder sind entmutigt, ziehen uns zurück und stellen unsere sachlichen Informationen und Überlegungen der Gruppe nicht mehr zur Verfügung. Es sei also wichtig und wünschenswert, auf den Gruppenprozeß und seine eigenen Empfindungen und Reaktionen zu achten, "Störungen" zu bemerken und versuchen, sie zu thematisieren und zu beheben.

Ein Weg, dies zu erreichen, sei die Einführung von "Blitzlichtern". Dies sind kurze Unterbrechungen der Gruppendiskussion, bei denen jeder Teilnehmer sich dazu äußern soll,

- ob er der Gruppendiskussion momentan noch folgen kann
- welche Empfindungen er gerade hat.

¹⁾ Vgl. Cohn, R.: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion Stuttgart 1975.

Die Gruppe sollte jetzt versuchen, dies in einer Art Rückschau auf ihren Gruppenprozeß nachzuvollziehen, wobei jeder einzelne sich dazu äußern sollte

- was ihm gefallen, was ihm nicht gefallen habe
- ob er glaube, daß er sich in die Gruppe so einbringen konnte, daß er einen Beitrag zur Problemlösung geleistet hat.

Die Teilnehmer äußerten sich zunächst vorsichtig und durchweg positiv - das Gruppenklima sei sehr angenehm gewesen, die meisten fühlten sich von den anderen akzeptiert, ihre Beiträge seien von der Gruppe ernst genommen und diskutiert worden usw. - und waren sehr zurückhaltend in der Äußerung negativer Kritik. Nach kurzer Zeit kamen dann jedoch auch kritische Bemerkungen zu folgenden Problembereichen:

a) Integration von "Neulingen" in die Gruppe

Verschiedene Teilnehmer führten an, sie hätten es als eminent störend empfunden, daß ein bestimmtes Gruppenmitglied sich von Anfang an passiv verhielt, nur ein- oder zweimal einen Diskussionsbeitrag leistete und ansonsten die Gruppe beobachtete. Die anderen bestätigten diesen Eindruck, bemerkten aber, sie wären unsicher gewesen, ob und wie sie diese Einschätzung mitteilen sollten, ohne den betreffenden Teilnehmer zu verletzen. Hier wurde nun ein zentrales Thema konfliktärer Auseinandersetzung sichtbar: Die "angemessene" Äußerung von Ansichten, Wünschen, die es ermöglicht, den Konflikt aufzuarbeiten, ohne den Konfliktgegner in die Defensive zu drängen.¹⁾

Die Teilnehmer kamen nach kurzer Diskussion zu der Ansicht, daß dieser Konflikt ein gemeinsamer Konflikt zwischen der Gruppe und dem passiven Teilnehmer sei und nicht allein der Person des Betroffenen anzulasten (z.B. Faulheit, Desinteresse, Überheblichkeit), man also zu gemeinsamer Analyse und Lösung des Konflikts kommen müsse, die eine zukünftige Zusammenarbeit weiter

¹⁾ Vgl. z.B. Schwäbisch/Siems: Anleitung zum sozialen Lernen für Paare, Gruppen und Erzieher, rororo, Reinbek bei Hamburg 1974, S. 47 ff. und S. 118 ff.

ermögliche. Es zeigte sich, daß der betreffende Teilnehmer zum ersten Mal an einem Seminar im Kontaktstudium Management der Universität Augsburg teilnahm, während die anderen sich bereits aus früheren Kursen mehr oder weniger gut kannten, und er sehr unsicher war, wie er einen Beitrag zur gemeinsamen Problemlösung leisten konnte. Er führte aus, daß er ein- oder zweimal einen Versuch gemacht habe, jedoch keine Beachtung fand, da die Gruppe offensichtlich ein anderes Vorgehen gewählt habe. Hier wurde die Gruppe nun auf das Problem gemeinsamer Normen und der Konformität der Gruppe aufmerksam, das im vorliegenden Fall darin bestand, daß die übrigen Gruppenmitglieder aus anderen Kursen eine bestimmte Arbeitsweise in Gruppen gewohnt waren und einen "Neuling" offensichtlich als Normbrecher empfanden und ihn zurückwiesen. Hier zeigte sich nun deutlicher der Konflikt zwischen den Ansprüchen und Ansichten eines einzelnen Teilnehmers und der gewohnten, eingeschliffenen Art des Miteinanderumgehens der anderen Gruppenmitglieder, der nur dadurch zu lösen war, daß man diesen Konflikt ansprach und gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten suchte. Die Teilnehmer stellten dann einen Bezug zu ihrer beruflichen Praxis her und meinten, daß es dort oft zu ähnlichen Situationen komme. Die Diskussion ging dahin, daß man verschiedene Möglichkeiten für verschiedene Situationen erörtert, wie neue Mitarbeiter, Projektgruppenmitglieder, Konferenzteilnehmer etc. schneller in die gemeinsame Aufgabenlösung integriert werden könnten. Insgesamt kamen die Teilnehmer zu der Ansicht, daß man sensibler für derartige individuelle Probleme von Gruppenmitgliedern sein sollte, diese Probleme angemessen thematisieren und gemeinsam lösen sollte.

b) Integration von "Außenseitern" in die Gruppe

Ein weiteres Problem wurde deutlich, als ein Teilnehmer ein anderes Gruppenmitglied direkt darauf ansprach, daß dieser sich ab und zu völlig aus der gemeinsamen Diskussion ausgeschaltet, längere Zeit individuell sich Notizen gemacht und dann mit ganz neuen Vorschlägen die Gruppe überrascht habe. Dies habe ihn ziemlich irritiert.

Der angesprochene Teilnehmer führte aus, daß er zeitweilig dem Gruppenprozeß nicht mehr folgen konnte, da die Gruppe sich in einer - seiner Meinung nach - falschen Richtung bewegte, er aber erst eine fertige alternative Lösung produzieren wolle, ehe er sich wieder am Gruppenprozeß beteilige. Er arbeite auch beruflich lieber allein oder höchstens zu zweit mit einem speziellen Kollegen, der für das gerade anfallende Problem ein kompetenter Gesprächspartner sei. Nach seiner Meinung seien Gruppendiskussionen nicht sehr effektiv. Die Teilnehmer diskutierten zunächst über Bedingungen effektiver Gruppenarbeit, kamen aber dann wieder auf das eigentliche Problem zurück: ein Gleichgewicht zu finden zwischen dem gewohnten Arbeitsstil eines Gruppenmitglieds, der lieber allein arbeitet, und der übrigen Gruppe. Es wurde festgehalten, daß es besser gewesen wäre, wenn dieser Teilnehmer seine Ansicht der Gruppe frühzeitig mitgeteilt hätte; die Gruppe hätte dann in geeigneter Weise darauf Rücksicht nehmen können und wäre nicht durch das Verhalten dieses Teilnehmers permanent irritiert worden. z.B. hätten bei Bedarf verschiedene Untergruppen zu speziellen Fragen gebildet werden können, so daß die Vorteile sinnvoller Arbeitsteilung mit Gewohnheiten einzelner Teilnehmer in Einklang gebracht worden wäre und die Gruppe so als Ganzes besser hätte arbeiten können. Auch an diesem Beispiel wurde sichtbar, wie die Gruppe konstruktiv mit einem Konflikt umgegangen war.

Bezogen auf die berufliche Praxis der Teilnehmer, in der solche "Außenseiterprobleme" in der Gruppe häufig vorkommen, führten die Teilnehmer aus, daß es auch dort darauf ankomme, "Außenseiter" als Gruppenproblem aufzufassen, dies anzusprechen und gemeinsame Lösungen zu finden.

c) Der Protokollant als "geheimer Führer"

In den Gruppen wurde auch als Problem angesprochen, daß die Teilnehmer sich durch die Tatsache, daß ein Protokollführer stillschweigend die "Führung" übernommen hatte, gehemmt und gestört gefühlt hatten. In allen Gruppen hatte jeweils ein

Teilnehmer sich bereiterklärt, ein Protokoll anzufertigen, das dem späteren Sprecher im Plenum als Unterlage dienen konnte. Unversehens hatte dieser Protokollant eine relative Machtstellung in der Gruppe erlangt, da er bemüht war, systematisch und gegliedert alle (ihm) wichtigen Diskussionspunkte und -ergebnisse niederzuschreiben; so kam es öfters vor, daß er die Gruppe darauf hinwies, wenn irgendwelche Probleme noch nicht diskutiert oder entschieden waren, wenn die Gruppe seiner Meinung nach zu schnell voranging oder abschweifte usw. Das Unbehagen der Gruppenmitglieder mit den Protokollanten wurde zwar ab und zu erkennbar in Bemerkungen wie: "Jetzt hat der schon wieder etwas"! oder "Dann müssen Sie eben einen Stenokurs machen, wenn Sie nicht mitkommen"!, doch wurde dieses Problem niemals stärker thematisiert und einer ausführlicheren Überlegung unterzogen. Erst in der Gruppenprozeßanalyse äußerten die übrigen Teilnehmer fast einhellig, daß ihnen die z.T. sehr aktive Rolle des Protokollanten unangenehm aufgefallen war ("Wachhund", "Big Brother"), sie jedoch unsicher waren, was konkret zu tun sei. Die Teilnehmer begriffen im Nachhinein dieses Problem als ihr eigenes: sie waren offenbar nicht immer zielgerichtet und überlegt bei der Fallbearbeitung vorgegangen und hatten dadurch diese Reaktionen beim Protokollanten hervorgerufen. Eigentlich sei es Aufgabe eines zu bestimmenden Gruppenführers, auf diese Aspekte der Gruppenarbeit zu achten und die Gruppe auf Fehler, Abschweifungen, Unerledigtes hinzuweisen.

Die Trainer hoben abschließend die ersichtliche Bedeutung einer Gruppenprozeßanalyse hervor, da die verschiedenen angesprochenen Konflikte in konstruktiver Weise in praktikable, zukünftige Verbesserungsmaßnahmen in Gruppendiskussionen gemündet hatten.

Insgesamt zeigte sich, daß die Teilnehmer in einer Atmosphäre des Vertrauens und der positiven Verstärkung verschiedene Konflikte offen thematisierten, den Mut fanden, persönlich zu bestimmten negativen Erscheinungen in ihrer Gruppe Stellung zu nehmen und diese Konflikte zum Anlaß konstruktiver Problemlösung nahmen.

Mit dieser Gruppenprozeßanalyse endete der 1. Tag des Wochenend-Seminars.

IV. PRÄSENTATION UND AUSWERTUNG DER ERGEBNISSE DER FALLBEARBEITUNG

Die Teilnehmer fanden sich am 2. Tag des Wochenendseminars im Plenum ein.

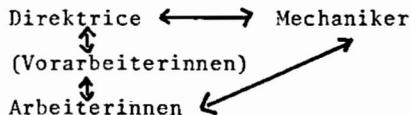
Zunächst wurden die Ergebnisse der vier Arbeitsgruppen von den jeweiligen Sprechern dargestellt und anschließend aus der Sicht der Trainer kommentiert. Es schloß sich eine allgemeine Diskussion über den Konfliktfall, die Ergebnisse der Arbeitsgruppen, die theoretischen Ausführungen zu Beginn des Seminars und über die reale Konfliktlösung in dem geschilderten Fall an, die von den Trainern bekanntgegeben und erläutert wurde.

Die Arbeitsergebnisse der vier Gruppen waren stichwortartig auf Flip-Charts bzw. Klarsichtfolien (Overhead-Projektor) aufgetragen und wurden von den jeweiligen Sprechern nacheinander kurz erläutert, wobei die Sprecher auch auf den Gruppenprozeß eingingen und die grundsätzlichen Überlegungen darstellten, die hinter den vorgeschlagenen Konfliktlösungen standen (=strukturorientierte und/oder einstellungs- und verhaltensorientierte Lösung).

Arbeitsgruppe 1

1. Konfliktanalyse

K-Parteien:



K-Erscheinungs-
formen:

Streit zwischen Direktrice und
Mechaniker
Beschwerden seitens der Arbeiterinnen
Gerüchte/Intrigen
Kündigungsdrohung Direktrice/Mechaniker

K-Umwelt:

Kriegssituation, daraus resultierend:
nur 1 Mechaniker
psychische Anspannung infolge hoher
Arbeitsintensität

K-Ursachen:

ungerechtes Akkordsystem, das die Fol-
gen des Maschinenausfalls einseitig
den Arbeiterinnen zur Last legt (Ver-
dienstausfall)
Rivalität unter den Arbeiterinnen
unklare bzw. fehlende Kompetenzabgrenzung
zwischen Direktrice und Mechaniker
Überlastung des Mechanikers
hohe Reparaturanfälligkeit der Maschi-
nen
ungenügende (?) Qualifikationen von
Direktrice und Mechaniker

Arbeitsgruppe 1

- Fortsetzung -

2. Konfliktbewältigung

allgemeine Kennzeichnung: strukturorientiert

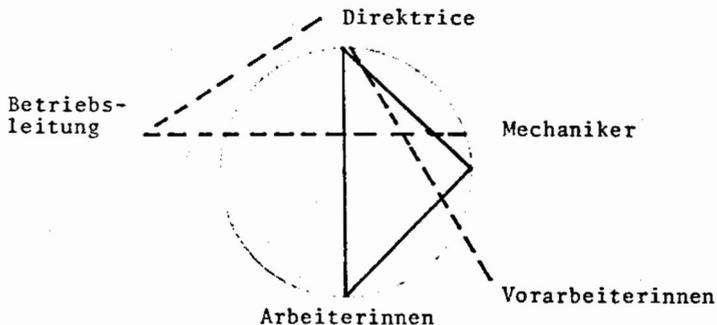
Maßnahmen:

- 1) Aufstellen von Ersatzmaschinen, an denen die Arbeiterinnen vorübergehend weiterarbeiten können, solange ihre Maschinen repariert werden (und demzufolge keinen Verdienstausfall mehr erhalten)
- 2) Schaffen eines eigenen, räumlich getrennten Reparaturraums für den Mechaniker, der dadurch nicht mehr mit den Arbeiterinnen in Berührung kommt.
- 3) Regelung der Arbeitsbeziehungen zwischen Direktrice und Mechaniker durch Stellenbeschreibung. Die Arbeiterinnen sollen sich demzufolge nicht mehr an den Mechaniker selbst wenden, sondern an die Direktrice, die die Reparatur veranlaßt.
- 4) Aufstellen eines Wartungsplans für den Mechaniker, nachdem eine Untersuchung Aufschluß gibt über Schadenshäufigkeiten, -arten, -dauer usw., um zukünftig Reparaturen vorzubeugen.
- 5) Schulung der Arbeiterinnen in Wartungs- und leichteren Reparaturarbeiten.
- 6) Ausbildung einiger Arbeiterinnen zu Hilfsmechanikerinnen, um den Mechaniker zu entlasten.
- 7) Gespräche zwischen den Konfliktparteien, um Feindseligkeiten abzubauen.

Arbeitsgruppe 2

1. Konfliktanalyse

K-Parteien:



K-Erscheinungs-
formen:

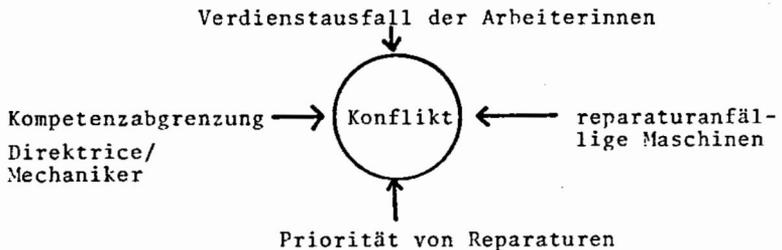
1. Streit zwischen Direktrice und Mechaniker
 - 1.1. Vorwürfe mangelnder Qualifikation
 - 1.2. Persönliche Aversionen
 - 1.3. Verbale Beschimpfung
 - 1.4. Kündigungsabsichten
2. Beschwerden der Arbeiterinnen bei der Direktrice
3. Klatsch und unwahre Behauptungen führen zur Konfliktverschärfung.

Arbeitsgruppe 2

- Fortsetzung -

K-Umwelt: Kriegssituation, das bedeutet:
Mangel an Fachkräften
mangelhafte Produktionsmittel

K-Ursachen:



2. Konfliktbewältigung

allgemeine Kennzeichnung: einstellungs- und verhaltens-
orientiert und strukturorientiert

Maßnahmen:

1. Gemeinsame Besprechung zwischen Betriebsleitung, Direktrice und Mechaniker mit folgenden Zielen:
 - Konfliktproblematik bewußt machen, Bereitschaft zur Einigung wecken
 - gemeinsam Konfliktlösung bearbeiten, die enthalten kann

Kompetenzabgrenzung
Priorität von Reparaturen
Schulung von Hilfsmechanikerinnen

Arbeitsgruppe 2

- Fortsetzung -

2. Abteilungsversammlung, auf der die Arbeiterinnen informiert werden

3. Weitere mögliche Maßnahmen, um folgende Hauptkonfliktfelder zu beseitigen:

Konfliktfeld

Verdienstausschlag
der Arbeiterinnen

Priorität der
Reparaturen

Persönliche Aversionen
Direktrice-Mechaniker

Ausgleichsfonds
Gruppenentlohnung

Entscheidung nach: Kompetenzabgrenzung
- Wertigkeit der Produktion
gemeinsames Ziel

Schulung zur
Selbstreparatur

- Zeitaufwand für Reparatur
materielle Anreize

Maschinenwechsel

- Reparaturplan durch alle Beteiligten
Gleichberechtigung

Hilfsmechanikerinnen

Arbeitsgruppe 3

1. Konfliktanalyse

K-Parteien:	Direktrice - Mechaniker
Betrieb:	Vorarbeiterinnen informelle Gruppen Arbeiterinnen
K-Erscheinungs- formen:	Streit, Beschwerden Kündigungsdrohung Mißtrauen, Neid Prestigegerangel
K-Umwelt:	Kriegssituation: - keine Fachkräfte - hohe Arbeitsintensität, Akkord
K-Ursachen:	unklares Weisungsrecht keine Reparaturprioritäten Überforderung des Mechanikers Verdienstaustausfall der Arbeiterinnen

2. Konfliktbewältigung

allgemeine Kennzeichnung: strukturorientiert

Maßnahmen:

1. Ausgleich des Verdienstaustausfalls
2. Unterstellung des Mechanikers unter die Direktrice
3. Entscheidung über Reihenfolge der Reparaturen durch Direktrice und Vorarbeiterinnen nach Rücksprache mit dem Mechaniker über technische Probleme
4. Schulung von Arbeiterinnen für Reparaturarbeiten

Arbeitsgruppe 4

1. Konfliktanalyse

Konflikte ergeben sich zwangsläufig aus verschiedenen objektiven Gegebenheiten im Betrieb, die es zu ändern gilt.

2. Konfliktbewältigung

allgemeines Kennzeichen: strukturorientiert

Maßnahmen:

Strukturverbesserungen → lösen folgende Konflikte

I. Herstellung einer Entscheidungsstruktur

Vorgesetzter:

- Entscheiden im Konfliktfall zwischen Direktrice und Mechaniker

- trat bisher nicht in Erscheinung

Direktrice:

- Personalführung der Frauen (ohne Mechaniker und dessen 2 Hilfskräfte)
- bestimmt Arbeitszuteilung
- bestimmt zusammen mit Vorarbeiterinnen Priorität der Reparaturen
- tägliche Lagebesprechung mit Mechaniker. Zunächst zusammen mit Vorgesetztem

- Prestigegeangel
- vergiftet Atmosphäre, Verärgerung gegenüber Mechaniker
- Beschwerden über Mechaniker
- Konflikte um Prioritäten

Mechaniker:

- Entscheidung über Reparatur und Wartung der Maschinen aus technischer Sicht nach den von der Direktrice gesetzten Prioritäten
- Anleitung der beiden weiblichen Hilfskräfte fachlich und personell

- Zweifel an der Qualität des Mechanikers
- Prestigegeangel
- Verärgerung gegenüber Direktrice

Arbeitsgruppe 4

- Fortsetzung -

Vorarbeiterinnen:

- entscheiden mit Direktrice über Prioritäten der Reparaturen
- sorgen für reibungslosen Einsatz von Arbeiterinnen u. Maschinen
- leiten Arbeiterinnen fachlich und personell an

- Zweifel an der Qualität des Mechanikers
- Prestigegegerangel
- unzulässige Verbindungen der Arbeiterinnen zur Direktrice oder dem Mechaniker

II. Mechanikerkapazität vergrößern

- durch Anlernen von 2 der 170 Frauen
- tägliche Lagebesprechung mit zunächst dem Vorgesetzten
- Prämien für guten Zustand der Maschinen

- Überforderung des Mechanikers, da Neueinstellung nicht möglich
- hebt Prestige des Mechanikers
- entspannt vergiftete Atmosphäre

III. Verdienstausschlag-Problem

- Verdienstausschlag entfällt. Arbeiterin der defekten Maschine wird von der Vorarbeiterin zu anderen Arbeiten eingeteilt

- Wartezeiten und Verdienstausschlag werden vermieden
- Beeinflussung des Mechanikers entfällt

IV. Einführungsmodus

1. Einzelgespräche des Vorgesetzten mit Direktrice und Mechanikers
2. Gespräche Vorgesetzter mit Direktrice und Mechaniker
3. Gespräche Vorgesetzter, Direktrice, Mechaniker und Vorarbeiterinnen
4. Ausarbeiten von Neuerungen
5. Verkündigung der Neuregelung
6. Feedback-Kontrolle

- Überblick über Gesamtproblem
- entkrampfte Atmosphäre, bringt Verständnis füreinander
- breite Basis für Problemlösung
- Korrekturmöglichkeit

Die Kommentierung der Trainer zu den Arbeitsgruppenergebnissen ging zunächst dahin, daß die Breite und Systematik der Konfliktanalyse und die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Bewältigungsvorschläge hervorgehoben wurde. Alle Arbeitsgruppen (bis auf AG 4) hatten ihrer Falldiskussion das theoretische Analyseschema zugrundegelegt und Punkt für Punkt abgearbeitet.

- Bei der Analyse der Konfliktparteien wurde ersichtlich, daß das Aufgeben der Vorstellung, es seien in Konflikten immer nur zwei Parteien gegenübergestellt, sich als nützlich erwies: Nicht nur waren die im Fall genannten Arbeiterinnen, die Direktrice und der Mechaniker in einem komplizierten Wechselverhältnis beteiligt, auch die Betriebsleitung mußte in die Analyse einbezogen werden, da sich hieraus evtl. wichtige Hinweise auf die Bewältigung des Konflikts ergaben (z.B. finanzieller Spielraum, oder die Vorarbeiterinnen (Aufgabenabgrenzung).
- Es zeigte sich auch eine gewisse Sensibilität für die vielfältigen Erscheinungsformen, in denen Konflikte auftreten. Leider wurde in den Lösungsvorschlägen auf diesen Aspekt (bis auf AG 2) kaum eingegangen, z.B. Aufklärung der Mißverständnisse, Abbau der Vorurteile als Konfliktbewältigungsmaßnahme.
- Es wurde erkannt, daß die Konfliktbewältigung von der Umweltsituation abhängig ist. Dies betrifft zum einen die knappen Ressourcen, die eine aufwendige Lösung (Ersatzmaschinen, zusätzlicher Mechaniker etc.) erschweren, aber auch möglicherweise den Konflikt selbst, wie von verschiedenen Teilnehmern vermutet wurde: hohe psychische Belastung, ungenügende Ausstattung mit Maschinen und Werkzeugen etc.
- Es wurden eine Reihe möglicher Konfliktursachen genannt, die es dann bei der Entwicklung von Bewältigungsmaßnahmen zu berücksichtigen galt. Es zeigte sich dann auch bei den Lösungsvorschlägen, daß an vielfältige Maßnahmen gedacht wurde.

Insgesamt bestätigten die Teilnehmer, daß sie durch die vorherige Beschäftigung mit dem theoretischen Konfliktanalysemodell auf viele Punkte bei dem vorliegenden Fall erst aufmerksam geworden waren und daß durch die intensive Analyse auch die Vorschläge zu einer Bewältigung erleichtert worden waren.

Anschließend stellten die Trainer fest, daß die Lösungsvorschläge der Arbeitsgruppen (bis auf AG 2) sehr stark "strukturorientiert" waren und den Bereich der Einstellungen und Verhaltensweise vernachlässigten. Die Bewältigungsvorschläge setzten zwar richtigerweise an den Ursachen des Konflikts an, wie ungerechte Akkordentlohnung (Verdienstaustausch), Überlastung des Mechanikers, unklare Kompetenzabgrenzung u.a., jedoch sei eine wesentliche Voraussetzung einer effektiven, d.h. langfristig wirksamen Konfliktlösung die Bereitschaft der Konfliktparteien, Lösungen mitzuentwickeln und mitzutragen, wieder miteinander zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten, um später andere Konfliktsituationen selbst kooperativ zu regeln. Man müsse deshalb darauf achten, nicht über die Köpfe der Betroffenen hinweg Lösungen zu entwickeln, sondern solle zunächst versuchen, die feindlichen Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber dem Konfliktgegner anzusprechen, aufzuklären und zu verändern so daß eine Bereitschaft entstehen kann, überhaupt wieder miteinander vernünftig zu sprechen und gemeinsam an die Konfliktbewältigung heranzugehen.

In dem vorliegenden Fall sei dies exemplarisch durch BAVELAS, einen Psychologen geschehen, wie RÜTTINGER ausführt (RÜTTINGER 1977, S. 200 - 205): ¹⁾

¹⁾ Den Teilnehmern wurde das Vorgehen von BAVELAS und der Kommentar von RÜTTINGER kurz geschildert und anschließend eine schriftliche Unterlage dazu ausgehändigt (vgl. Beleg 2).

BELEG 2

Die Lösung des Konflikts wurde in exemplarischer Weise durch BAVELAS, einen Psychologen, der in dem Betrieb zufällig ein Forschungsprojekt durchführte, herbeigeführt. Sie soll in chronologischer Reihenfolge wiedergegeben werden.

- Der Betriebsleiter rief BAVELAS zu sich und erklärte ihm in Anwesenheit der Directrice und des Mechanikers, daß beide gerade Streit haben, weil sie sich nicht darüber einigen können, welche Maschinen zuerst repariert werden sollen und daß eine der Arbeiterinnen sie gegeneinander ausspiele, indem sie bei dem einen über den anderen klatsche.

BAVELAS machte einige allgemeine Bemerkungen über die Wirkungen von Klatschgesprächen, nahm aber keine feste Stellung zum Konflikt, sondern verabredete sich einzeln mit der Directrice und dem Mechaniker.

- Zunächst sprach er mit dem Betriebsleiter, der meinte, der Konflikt sei dadurch entstanden, daß der Mechaniker zu selbständig sei und sich die Directrice zu leicht gehen lasse. Die ganze Sache beruhe auf einer gegenseitigen Abneigung, die schon immer zwischen den beiden bestanden habe.

- Im Gespräch mit der Directrice sagte diese zunächst, sie sei wütend darüber, daß der Mechaniker Lügen über sie verbreite und das Mädchen versuche, sie ins Gesicht hinein Lügen zu strafen. BAVELAS antwortete ihr, daß er gut verstehen könne, was für Gefühle ein solcher Vorfall in ihr wecken müsse, da er selbst einmal in einer ähnlichen Lage war.

Sie beschrieb dann die Situation folgendermaßen: Der Mechaniker sei zunächst einmal kein sehr guter Techniker. Oft wisse er nicht, was an einer Maschine nicht in Ordnung sei und pflege ewig an ihr herumzupfuschen und, wenn er damit fertig sei, sei sie immer noch nicht in Ordnung. Er pflege der Arbeiterin vorzuwerfen, sie behandle die Maschine falsch, oder zu sagen, der Faden sei nicht gut, oder andere Ausflüchte zu machen.

Nach Darstellung der Directrice war an jenem Nachmittag ein Mädchen zu ihr gekommen und hatte erklärt, der Mechaniker weigere sich, ihre Maschine zu reparieren. Sie sei zu dem Mechaniker gegangen und habe ihm gesagt, er müsse es tun; auch

habe ihr das Mädchen berichtet, daß er die Reparatur ablehne. Darüber sei er sehr ärgerlich geworden und habe gesagt, dergartiges habe er nicht geäußert. Er sei zu dem Mädchen gegangen und habe es gefragt, warum es zur Directrice gesagt habe, er würde seine Maschine nicht reparieren, da er doch nur erklärt habe, er werde es später tun. Die Arbeiterin habe ihm geantwortet, sie habe das überhaupt nicht zur Directrice gesagt und die Directrice lüge. Daraufhin seien sie beide zur Directrice gegangen und hätten ihr zu beweisen versucht, sie habe dem Mechaniker gegenüber gelogen.

BAVELAS stellte dann an die Directrice sachliche Fragen über die Häufigkeit von Betriebsstörungen und ob sie bei bestimmten Maschinentypen häufiger vorkämen etc. Im Laufe der Erörterung wurde klar, daß der Mechaniker sehr viel zu tun hatte, wenn er alle 170 Maschinen ständig betriebsbereit halten wollte. Die Directrice gab zu, daß mancher Anlaß zur Gereiztheit wegfallen würde, wenn er mehr Zeit hätte und nicht dauernd gehetzt wäre. BAVELAS fragte sie, ob sie es für nützlich ansehen würde, wenn er die Arbeiterinnen befragte und ihre Stellung zu dem Problem klärte. Nach ihrer Zustimmung wollte er wissen, ob sie das Ergebnis der Befragung erfahren möchte. Sie war daran interessiert.

- Danach unterhielt sich BAVELAS mit dem Mechaniker. Dieser wies vor allem darauf hin, daß er viel zu viel zu tun habe und völlig überlastet sei. BAVELAS gelangte mit ihm dahin, die Gereiztheit weitgehend auf die Ungeduld der Arbeiterinnen und den Mangel an Reparaturzeit zurückzuführen. Auch er war der Meinung, daß BAVELAS mit den Mädchen sprechen solle. Hierbei interessierte ihn vor allem, wie die Arbeiterinnen über ihn dachten.

- BAVELAS rief jedes der Mädchen zu einem kurzen Gespräch zu sich. Sie meinten alle, daß der Mechaniker gut sei, aber zu wenig Zeit habe, um seine Arbeit ordentlich zu verrichten. BAVELAS holte von jeder von ihnen die Einwilligung ein, die Mädchen, die am meisten zu klagen hätten, zusammenzuholen, um einen Weg zu finden, wie sich die Reparaturzeit vermindern ließe. Die Mädchen waren damit einverstanden.

- Mit der Gruppe dieser Arbeiterinnen wurde besprochen, in welcher Reihenfolge die Reparaturen durchzuführen seien. Die Gruppendiskussion führte zu folgendem Plan:

(1) Wenn die gestörten Maschinen der Bedeutung nach gleich waren, sollte als Regel gelten »Wer zuerst kommt, wird zuerst bedient.«

(2) Sind die Maschinen von verschiedener Wichtigkeit, soll die wichtigere Maschine zuerst repariert werden.

(3) Dieser Plan sollte der Directrice und dem Mechaniker mitgeteilt werden. Danach sollte BAVELAS der Gruppe berichten, was sie dazu meinten.

- BAVELAS erstattete dem Mechaniker Bericht, wobei er die Tatsache unterstrich, daß die Mädchen gegen ihn persönlich nichts hätten, daß sie im Gegenteil spürten, daß er mehr Arbeit habe, als ein Mechaniker allein leisten könne. Er stimmte dem Plan der Arbeiterinnen zu und war auch mit dem Vorschlag von BAVELAS einverstanden, daß die Directrice über die Wichtigkeit der Maschinen entscheiden solle, da sie diese vom Produktionsablauf her besser einschätzen könne. Damit würde er aus den Streitigkeiten herausgehalten. Die Arbeiterinnen müßten es mit der Directrice austragen, wenn ihnen ihre Entscheidungen nicht paßten. Der Mechaniker zweifelte allerdings daran, daß die Directrice mit dem Plan einverstanden sein werde. BAVELAS meinte, daß sie es wohl gern machen werde, wenn er ihre Maßnahmen nicht fälschlich als Befehle auffaßte.

- BAVELAS erklärte danach der Directrice den Plan. Sie willigte ein und meinte, daß sie schon selbst versucht habe, eine solche Regelung durchzusetzen, daß sich aber der Mechaniker von niemandem etwas sagen ließ. BAVELAS erklärte ihr, daß der Mechaniker und die Arbeiterinnen bereit seien, bei einer solchen Regelung mitzuarbeiten.

- BAVELAS sagte dem Mechaniker, daß der Plan der Directrice gefalle und daß sie bereit sei, ihn auszuprobieren.

- Danach besprach er mit der Gruppe der Arbeiterinnen das Verfahren nochmals sorgfältig durch.

- Schließlich berichtete er der Directrice und dem Mechaniker, daß die Planung abgeschlossen und in die Tat umgesetzt werden könnte und daß Anregungen willkommen seien.

- Die Konfliktlösung dauerte einen Nachmittag, von 13.30 bis 17.00 Uhr.

- Einige Wochen nach dieser Regelung hatten sich die Beziehungen zwischen den Kontrahenten wesentlich gebessert. Gleichzeitig ging die Anzahl der Reparaturen um ein Drittel zurück, wobei vor allem unwichtige Beanspruchungen des Mechanikers abnahmen.

Die Vorgehensweise im geschilderten Fall ist ein Musterbeispiel einer Konfliktlösung. Einige Aspekte seien besonders hervorgehoben:

- Die Kommunikation zwischen den beiden Hauptkontrahenten ist in dem typisch kompetitiven Konfliktverlauf zusammengebrochen. Sie beschuldigen und verteidigen sich nur noch. Ein konstruktiver Informationsaustausch ist nicht mehr möglich. Der Vermittler muß zunächst Kommunikationshilfen geben. Diese erfolgen indirekt über Einzelgespräche, in denen die Kontrahenten über die Meinungen und Ansichten der Gegenpartei informiert werden. Die Gegner sind so stark verfeindet, daß eine gemeinsame Aussprache wahrscheinlich zu neuen Provokationen und Mißverständnissen und damit zu einer Verhärtung der Fronten führen würde.

- Der Vermittler nimmt von sich aus keine Stellung zur Schuldfrage und zur Lösung des Konflikts. Er hört sich zunächst alle Beteiligten an und sammelt Informationen.

- Er erkennt die Gefühle der Beteiligten an. Er weist ihren Zorn oder ihre Enttäuschung nicht als unberechtigt zurück, versucht auch nicht, diese Gefühle direkt abzuweigen, sondern erklärt, daß er sie gut verstehen könne. Die Emotionen baut er indirekt durch eine positive oder sachliche Schilderung der Gegenparteien ab.

- Die Auffassungen der beiden Hauptkontrahenten sind durch den Gesichtspunkt »Recht oder Unrecht« geprägt: Der Gegner

ist im Unrecht, man selbst im Recht. BAVELAS gelingt es, die Aufmerksamkeit der Kontrahenten weg von dieser Einstellung hin auf die konfliktauslösende Situation zu richten.

- Er erklärt die Situation nicht selbst, sondern stellt Fragen, welche die Kontrahenten zur Entdeckung der Konfliktsachen führen, und ermuntert sie, diese Realitäten zu akzeptieren. Würde er von sich aus am Anfang zur Directrice sagen, daß der Mechaniker überlastet sei, würde diese Bemerkung wahrscheinlich als unzutreffend zurückgewiesen. Gleichzeitig würde er seine Neutralität und Glaubwürdigkeit verlieren. Es genügt also nicht, daß ein Fachmann die Tatsachen kennt. Sie müssen vielmehr von den Konfliktparteien als solche anerkannt werden.

- Die Umorientierung führt zu einer schrittweisen Annäherung der Sichtweisen - nämlich der Betrachtung der tatsächlichen Produktionsschwierigkeiten - und damit auch der Verhaltensbereitschaften, die ja durch die Sichtweisen bestimmt werden.

- Erst danach setzt die eigentliche Tatsachenfindung ein. Sie beginnt bei der Gruppe, die am unmittelbarsten betroffen ist und dem Problem am nächsten steht: den Arbeiterinnen. Um ihre Mitarbeit zu gewinnen, ist es nötig, sie die ersten Vorschläge machen zu lassen. Kommen die Lösungen vom Vermittler oder von den Vorgesetzten, dann ist zu befürchten, daß sie als »Auflage von oben« wahrgenommen werden und damit die Zusammenarbeit nicht fördern. Die Directrice und der Mechaniker hingegen reagieren nicht auf diese Weise, weil sie aufgrund ihrer Autoritätsstellung einem Plan der Arbeiterinnen ihre Zustimmung verweigern können.

- Die Tatsachenfindung wird in einer Gruppendiskussion vorgenommen. Eine solche Diskussion führt in der Regel zu einem breiteren, ausgewogeneren und detaillierteren Bild der Situation als Einzelgespräche.

- Im Sinne der »Selbstfindung der Lösung« liegt auch, daß die Kontrahenten von Anfang an in die Planung der Konfliktlösung miteinbezogen werden. Die Lösung ist keine einsame Entscheidung des Vermittlers, sondern wird schrittweise von allen Betei-

ligten mitgetragen. Dadurch wächst ihre Bereitschaft, sich mit dem Lösungsvorschlag zu identifizieren. Bei der Planung beachtet BAVELAS auch die Autoritätsstruktur. Er bemüht sich zuerst um das Einverständnis der Directrice und des Mechanikers, bevor er sich an die Arbeiterinnen wendet.

- Der Vermittler knüpft jeweils an die Gefühle und Motive der Kontrahenten an. Er berücksichtigt beim Mechaniker den Wunsch zu erfahren, wie ihn die Arbeiterinnen sehen, oder betont bei den Arbeiterinnen vor allem die Fairneß, die eine Regelung unter ihnen erfordert.

- Der Vermittler strebt eine dauerhafte Regelung an. Der Konflikt beruht vor allem darauf, daß sich im Bereich der Reparatur die Kompetenzen überschneiden. Es muß eine Regelung gefunden werden, durch die die Verantwortlichkeit eindeutig festgelegt wird. Diese kommt der Directrice zu, da es in ihrer Verantwortung liegt, das Höchstmaß an Produktion zu sichern.

- Um die Einwilligung des Mechanikers zu diesem Vorschlag zu gewinnen, geht BAVELAS wieder von der psychischen Situation des Mechanikers aus. Er spricht nicht von der Teilung oder Abtretung von Autorität, ein Gesichtspunkt, der im kompetitiven Konfliktverlauf im Vordergrund stand, sondern davon, daß ihm eine Pflicht abgenommen wird, die ihm laufend Spannungen und Konflikte mit den Arbeiterinnen einbringt. Der Verlust an Verantwortung betrifft nur die Reihenfolge der Reparaturen, nicht die Art und Weise, wie sie durchgeführt werden. Es wird nicht angenommen, daß ihm die Directrice Befehle erteilt, sondern daß sie ihm Auskunft über die Wichtigkeit der Maschinen gibt. Der Stolz des Mechanikers wird also nicht verletzt.

Sicher lassen sich gegen die vorgetragene Lösung Einwände machen. Man könnte zunächst fragen, ob die Beteiligten - vor allem der Mechaniker - nicht in eine Lösung »geloockt« wurden. Dieser Einwand ist nicht zutreffend. Gerade weil bei dem Vorgehen auf die psychische Situation der Kontrahenten - ihre Motive, Gefühle, Beziehungen - eingegangen wurde, konnte eine sachlich richtige wie persönlich akzeptable Lösung gefunden werden und

ein kompetitiver Konfliktverlauf in eine Problemlösung überführt werden.

Der zeitliche Aufwand hätte wahrscheinlich eingeschränkt werden können, wenn z. B. bei der Directrice schneller auf die Tatsachen eingegangen worden wäre und nur die am meisten betroffenen Arbeiterinnen in die Planung miteinbezogen worden wären.

Ein Aspekt des Konflikts schließlich bleibt ungeklärt. Der Konflikt wurde durch die Arbeiterinnen verschärft, die die Feindschaft zwischen der Directrice und dem Mechaniker durch unnötige Schadensmeldungen noch vertieften. Auf die Ursachen dieses Verhaltens wird nicht eingegangen, obwohl sich hier ein großes Konfliktpotential andeutet.

Diese Schilderung der Konfliktbewältigung und der Kommentar von RÜTTINGER löste bei den Teilnehmern unterschiedliche Reaktionen aus: Zwar stimmten die Teilnehmer zu, daß auch ein einstellungs- und verhaltensorientierter Ansatz der Konfliktbewältigung seine Berechtigung habe, doch dürfe man dabei nicht stehen bleiben. Die "Konfliktlösung" von BAVELAS sei nur eine Scheinlösung:

Die grundsätzliche Benachteiligung der Arbeiterinnen sei nicht aufgehoben, da sie auch weiterhin eine Minderung ihres Verdienstes hinnehmen mußten aus Gründen, für die sie nicht oder nur in geringem Maße verantwortlich waren (Maschinenausfall). Vielmehr müsse der Arbeitgeber eine "Lohnfortzahlung" für Stillstands- und Wartezeiten übernehmen oder dafür sorgen, daß die Arbeiterinnen anderweitig gegen Entgelt beschäftigt werden. Es wurde der Vorwurf der Manipulation angesprochen, da die Arbeiterinnen einer Lösung zugestimmt hatten, die ihren Interessen, nämlich Verdienstaustausch, nicht entsprechen konnte. Es herrsche zwar nun ein Zustand relativer Harmonie, dies käme letztlich aber hauptsächlich dem Arbeitgeber zugute.

Die Trainer verwiesen darauf, daß diese Art der Konfliktlösung ganz im Sinne der 'human relations-'Bewegung erfolgt war, die gerade zu dieser Zeit in den USA, in dem der Fall sich ereignet hatte, in Mode war und später genau aus den Gründen, die die Teilnehmer angeführt hatten, stark kritisiert wurde.

Die Teilnehmer stimmten schließlich zu, daß eine gelungene Konfliktlösung immer beide Komponenten aufweisen müsse, nämlich eine Veränderung feindlicher Einstellungen und Verhaltensweise hin zu größerer Offenheit und Bereitschaft zur Zusammenarbeit sowie eine Beseitigung der Ursachen von Konflikten, die in strukturellen Bedingungen zu suchen seien. In diesem Sinne könne etwa Arbeitsgruppe 2 als Vorbild gelten.

V. ÜBUNGEN UND ROLLENSPIEL

Die bisherigen Teile des Seminars waren vor allem der theoretischen, kognitiven Auseinandersetzung mit Konflikten gewidmet. Die Teilnehmer waren selbst nicht "in" Konflikte verwickelt, nicht unmittelbar Konfliktbetroffene, sondern hatten in relativer persönlicher und emotionaler Distanz "über" Konflikte diskutiert. Das weitere Ziel des Seminars, "in Konfliktsituationen angemessen reagieren und bewußt und aktiv auf diese Einfluß nehmen können", sollte dadurch erreicht werden, daß die Teilnehmer nun selbst in verschiedenen Situationen Konfliktpartei sein und Gelegenheit erhalten sollten, das eigene Verhalten und die Empfindungen in diesen Konfliktsituationen zu analysieren, zu überdenken und verschiedene Verhaltensstrategien zu entwickeln. Dazu wurden zwei Übungsteile durchgeführt, die jeder Teilnehmer durchlief:

1. Rollenspiel: Konflikt zwischen Vorgesetztem und Untergebenen
2. Übungen: Umgang mit Aggressionen in Konfliktsituationen,

wobei eine Hälfte der Teilnehmer zuerst das Rollenspiel, dann die Übungen absolvierte, die andere Hälfte zuerst die Übungen, dann das Rollenspiel, da insgesamt nur zwei Trainer zur Verfügung standen.

Trainer Teilnehmer	1	2
Gruppe A	Rollenspiel 10.00 - 11.30 Uhr	Übungen 11.30 - 13.00 Uhr
Gruppe B	Rollenspiel 11.30 - 13.00 Uhr	Übungen 10.00 - 11.30 Uhr

Im Rollenspiel sollten anhand einer konkreten, beruflichen Konfliktsituation verschiedene mögliche Verhaltensweisen in dieser Situation dargestellt werden, in den Übungen eine konkrete Verhaltensweise, die in verschiedenen Situationen anzutreffen ist.

1. Rollenspiel: Konflikt zwischen Vorgesetztem und Untergebenen

Es handelt sich um ein Rollenspiel nach N.R.F. Maier ¹⁾, das leicht abgewandelt wurde: Ein Vorgesetzter soll versuchen, einen Konflikt mit seinem Untergebenen zu klären. Die Teilnehmer sollten dabei an sich selbst erfahren und durch Beobachtung anderer erschließen, welche wichtige Rolle eine offene Konfliktlösungshaltung für eine gelungene Konfliktbewältigung spielt und durch welche Verhaltensweisen eine offene Konfliktlösungshaltung gefördert bzw. erschwert wird. In der Auswertung der Fallbearbeitung hatte sich gezeigt, daß eine vernünftige Konfliktdanalyse und -bewältigung nur möglich ist, wenn die Konfliktparteien dazu in der Lage und bereit sind; gerade die emotionale Komponente in konfliktären Auseinandersetzungen, die oft die vernünftige Bewältigung blockiert, wird aber in beruflichen Situationen nur allzugern vernachlässigt, wie auch die Lösungsvorschläge der Teilnehmer zeigten, die ja sehr rational und systematisch vorgegangen waren, dabei aber die unmittelbaren interpersonellen Erscheinungen wie persönliche Antipathien, Vorurteile, Abbruch der Kommunikation, Intrigen u.a. bei ihren Lösungsvorschlägen vernachlässigten. Wie jedoch auch RÜTTINGER in seinem Kommentar zum Konfliktfall ausführt, kommt es ganz wesentlich darauf an, zwischen den Hauptkontrahenten zunächst einen konstruktiven Informationsaustausch zu ermöglichen und eine Annäherung der Sichtweisen zu erreichen; dies wiederum setzt den Abbau emotionaler Blockaden wie Antipathie, Feindschaft, Vorurteile voraus, ehe man zu gemeinsamer Tatsachenklärung und Lösungsfindung übergehen kann (RÜTTINGER 1977, S. 203 ff.)

In konfliktären Auseinandersetzungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen hat es nun u.E. vor allem der Vorgesetzte aufgrund seiner Position in der Hand, durch einen geeigneten Gesprächsstil eine offene Konfliktlösungshaltung herbeizuführen. Dies kann z.B. dadurch geschehen, daß er sich die Ansicht seines Mitarbeiters

1) Maier, N.R.F. u.a.: Rollenspielpraxis im Führungstraining, DVA, Stuttgart 1977, S. 40 ff.

über das konfliktäre Problem in Ruhe anhört, auf eigene Interpretationen zunächst verzichtet, keine Lösungen vorschlägt, sondern den Mitarbeiter ermuntert, selbst geeignete Maßnahmen vorzuschlagen. Vor allem geht es darum, den Untergebenen nicht in eine Verteidigungshaltung zu bringen, ihn zur Rechtfertigung bestimmter Verhaltensweisen und problematischer Vorfälle zu zwingen ("was haben Sie sich eigentlich dabei gedacht?"), sondern ihm das Gefühl zu geben, daß seine Probleme, Wünsche und Gefühle ernstgenommen und beachtet werden.

Das vorliegende Rollenspiel war nun so konzipiert, daß verschiedene Verhaltensweisen von Vorgesetzten dargestellt und aus den unterschiedlichen Erfahrungen der Rollenspieler gemeinsame Schlüsse bezüglich eines "günstigen" Vorgesetztenverhaltens gezogen werden sollten: Die Rollenspieler sollten jeweils auf ihre eigenen Empfindungen, Reaktionen, Verhaltensweisen als Untergebene bzw. Vorgesetzte achten, sowie auch das Verhalten, den gestischen und mimischen Ausdruck ihres Gegenüber beobachten. Aus der Zusammenschau von Selbst- und Fremdbeobachtung sollten dann gemeinsame Erkenntnisse gewonnen werden.

Die verschiedenen Verhaltensweisen von Vorgesetzten betrafen eine eher autoritäre, direktive Art des Mitarbeitergesprächs und eine eher kooperative, nondirektive Art der Gesprächsführung. Die Rollenspieler erhielten zunächst allgemeine mündliche und schriftliche Anweisungen über die Konfliktsituation, sodann der Rollenspieler, der den Vorgesetzten darstellte, eine jeweils spezielle schriftlich Anweisung über seinen Gesprächsstil.

Mündliche Informationen für alle Rollenspieler

"Nachdem wir uns im bisherigen Verlauf des Seminars stärker theoretisch mit Konflikten beschäftigt, über Konflikte diskutiert haben, möchten wir Ihnen nun im folgenden auch Gelegenheit geben, mehr über Ihr Verhalten in Konfliktsituationen zu erfahren. Ich möchte Ihnen dazu ein Rollenspiel vorschlagen, das jeweils zwei von Ihnen ausführen. Es handelt sich um eine Situation, die Sie in Ihrer berufli-

chen Praxis wahrscheinlich tagtäglich vorfinden, nämlich um ein Gespräch über ein schwieriges personelles Problem zwischen einem Vorgesetzten und dessen Untergebenen. Im vorliegenden Fall heißt der Vorgesetzte Herr Weber, der Untergebene Herr Jakob. Bitte lesen Sie jetzt die schriftliche Beschreibung des Vorfalles, um den es geht. Der Rollenspieler, der den Vorgesetzten spielt, möchte dann bitte ein Zeichen geben, wann das Spiel beginnen kann. Wir wollen dann anschließend gemeinsam das Rollenspiel auswerten."

Schriftliche Information für den Vorgesetzten

BELEG 3

Besondere Anweisung für den Vorgesetzten

BELEG 4

BELEG 5

Schriftliche Information für den Untergebenen

BELEG 6

Das Rollenspiel läuft wie folgt ab:

1. Mündliche Information durch den Trainer
 2. Austeilen der schriftlichen Informationen
 3. Durchlesen und Vorbereiten der Rollen
 4. Rollenspiel 1: autoritär (10 Min.)
 5. Auswertung (10 Minuten)
 6. Rollenspiel 2: kooperativ
 7. Auswertung
 8. Rollenspiel 3: ohne besondere Anweisung
 9. Auswertung
- usf.

Schlußevaluation des Rollenspiels.

BELEG 3

Rolle für Herrn WEBER, Abteilungsleiter

Sie sind Leiter einer Abteilung mit ungefähr 75 Männern und Frauen und sechs Gruppenleitern.

Heute morgen haben Sie bemerkt, daß einer Ihrer Gruppenleiter, Herr JAKOB, ziemlich spät zur Arbeit kam. Da JAKOB gerade an einem dringenden Auftrag arbeitet, fragen Sie sich, was das zu bedeuten hat. Sie wollten sich schon bei ihm erkundigen, als einer von JAKOBS Mitarbeitern, ein junger Mann namens BRAUN, zu Ihnen hereinkam.

BRAUN ist ein gutmütiger Kerl, gerade von der Fachschule gekommen; heute jedoch war er recht verärgert und sagte, er werde keine Minute länger mehr für JAKOB arbeiten und wolle kündigen, wenn Sie ihm nicht einen anderen Arbeitsplatz zuweisen würden. Offensichtlich war JAKOB zum Dienst gekommen, hatte zu arbeiten angefangen und dann die Fassung verloren, als BRAUN etwas nicht richtig machte. BRAUN sagte, er lasse sich von niemandem so grob beschimpfen, auch wenn er einen Fehler gemacht habe, und er könne mit so einem Menschen nicht mehr zusammenarbeiten. Ohne BRAUN aber ist der wichtige Auftrag kaum zu schaffen, wie Sie glauben beurteilen zu können und schließlich und letztendlich sind Sie verantwortlich.

Sie nehmen daher an, daß irgendetwas falsch gelaufen ist, und glauben, die Situation klären zu können, wenn Sie mit JAKOB ein Gespräch über die ganze Angelegenheit führen. Eben haben Sie JAKOB angerufen und ihn gebeten, bei Gelegenheit bei Ihnen vorbeizuschauen. JAKOB sagte, daß er gleich kommen wolle und ist nun schon auf dem Wege zu Ihnen.

BELEG 4

Anweisung für die Rolle von Herrn WEBER:

Versuchen Sie einen Typ von Vorgesetzten zu spielen, der

- sofort das Gespräch an sich zieht und in eine bestimmte Richtung lenken will
- der das Gespräch hauptsächlich bestreitet
- der den anderen kaum zu Wort kommen läßt, wenn, dann nur, um sofort zu entgegnen und Einwände zu entkräften
- der hauptsächlich Argumente für die eigene Meinung anführt und die Argumente des anderen kaum berücksichtigt
- der Ratschläge gibt und zu einem bestimmten Verhalten auffordert.

BELEG 5

Anweisung für die Rolle von Herrn WEBER:

Versuchen Sie einen Typ von Vorgesetzten zu spielen, der

- dem anderen zuhört und ihn ausreden läßt
- der zusätzliche Informationen über das Problem erbittet
- der versucht, den anderen zu verstehen, indem er Verständnisfragen stellt und versucht, die Gefühle des anderen zu erkennen
- bereit ist, die Interessen und Empfindungen des Gesprächspartners als berechtigt anzuerkennen
- eigene Ansichten und Gefühle zum Problem mitteilt
- verschiedene Lösungsalternativen anbietet und den Gesprächspartner berät.

BELEG 6

Rolle für Herrn JAKOB, Gruppenleiter

Sie sind gerade zur Arbeit gekommen, nachdem Sie einige der demütigendsten und ärgerlichsten Erfahrungen machen mußten, die Sie je erlebt haben. In der vergangenen Nacht hatte Ihr Nachbar, Hugo DREIER, ein wildes Saufgelage in seinem Haus, so daß Sie die meiste Zeit der Nacht nicht schlafen konnten. DREIER ist ein prahlerischer, streitsüchtiger Mensch, der nicht die geringste Rücksicht auf andere nimmt. Als Sie ihn gegen 3 Uhr morgens anriefen und ihn baten, weniger laut zu sein, wurde er frech und beleidigend. Es wurde dann später ruhiger, doch als Sie schließlich etwas Ruhe gefunden hatten, verschliefen Sie die Zeit.

Da Sie im Betrieb mitten in einer dringenden Arbeit sind, ließen Sie das Frühstück aus, um gleich zur Arbeit zu eilen. Als Sie aus dem Haus gingen, bemerkten Sie, daß jemand mit dem Wagen über Ihren neuen Rasen gefahren war und ein Stück Ihrer neuen Hecke herausgerissen hatte. Sie waren überzeugt, daß es DREIER oder einer seiner Trunkenbolde gewesen war, und Sie liefen gleich hinüber zu seinem Haus, um die Sache mit ihm zu bereinigen. Nicht nur, daß er alles abtritt, er setzte Sie praktisch vor die Tür und drohte, Ihnen die Zähne einzuschlagen, wenn Sie nicht still wären, und Sie wissen, daß er dazu imstande wäre

Als Sie mit mehreren Stunden Verspätung zur Arbeit kamen, waren Sie so mit den Nerven fertig, daß Sie richtig zitterten. Alles mögliche war schief gegangen, und es brachte das Faß zum Überlaufen, als Sie entdeckten, daß BRAUN, ein junger Neuling von der Fachschule, einen Fehler gemacht hatte, der Sie für mehrere Tage in der Arbeit zurückgeworfen hatte. Natürlich haben Sie ihm tüchtig die Meinung gesagt. BRAUN sagte, so lasse er sich von niemandem beschimpfen und verließ den Raum. Sie bemerkten wie er zu Herrn WEBER, Ihrem Abteilungsleiter, ging. Wahrscheinlich wird er sich beschweren, daß Sie ihn rauh angefaßt haben. Nun, so ein Verhalten mögen Sie sowieso nicht bei so einem jungen Spritzer, und wenn er zum Chef gegangen ist um zu meckern, werden Sie ihm einen Denkkzettel geben, den er so bald nicht vergessen wird. Es ist Ihnen nun genug in die Quere gekommen und der Chef sollte sich lieber nicht mit Ihnen anlegen, denn ohne Sie kriegt er die Arbeit in alle Ewigkeit nicht getan. WEBER hatte den jungen Spund eine ganze Weile bei sich, bevor er Sie anrief und Ihnen sagte, Sie möchten zu ihm kommen. Herumreden, wenn es so viel Arbeit gibt - das ist wirklich die Hölle! Sie sind jetzt auf dem Weg zu WEBERS Büro und haben nicht die Absicht, viel Zeit mit Worten zu verlieren.

(Versuchen Sie, sich in diesen Fall hineinzudenken und die Gefühle in sich zu entfachen, die normalerweise dabei mitspielen!)

Die Rollenspiele beginnen damit, daß "Herr Weber" an seinem "Schreibtisch" Platz nimmt. "Herr Jakob" wartet in einiger Entfernung auf ein Zeichen von Weber, daß ein Gespräch beginnen kann. Die übrigen Teilnehmer beobachten das Geschehen.

Je nach der besonderen Instruktion des Vorgesetzten entwickelten sich die unterschiedlichsten Gesprächsverläufe:

- Geringe Schwierigkeiten, sich in die Rolle einzufinden, hatten die Rollenspieler, die einen autoritären Vorgesetzten spielen sollten: dies begann mit dem Ausspielen bekannter Muster wie: den Gesprächspartner warten lassen, nicht zum Sitzen auffordern, kurz und unfreundlich grüßen: "Na endlich, ich warte schon zehn Minuten", usw., setzte sich fort mit häufigem Unterbrechen, langatmigen Ausführungen, Beharren auf eigenen Vorschlägen zur Konfliktlösung, Behebungen, Steigernder Lautstärke usf.
Bei den "Untergebenen" waren unterschiedliche Reaktionen festzustellen: einige ließen sich ziemlich schnell einschüchtern, verfolgten wortlos die Ausführungen des "Vorgesetzten", andere steigerten sich mit dem "Vorgesetzten" in eine offene, lautstarke und verbissene Auseinandersetzung, in der es zum Schluß nur noch darum ging, wer mit bestimmten Vorwürfen und Behauptungen Recht hatte oder nicht. Meistens wurde das Spiel nach 10 Minuten vom Trainer abgebrochen, ohne daß eine Lösung ersichtlich war.
- Zum Teil beachtliche Schwierigkeiten, sich mit ihrer Rolle zurechtzufinden, hatten einige "Vorgesetzte", die ein kooperatives Gespräch führen sollten: alle "Vorgesetzte" versuchten zwar, eine freundlich-zugewandte Haltung zu Ihrem Untergebenen zu gewinnen, ließen ihn ausreden, hörten aufmerksam zu, zeigten Verständnis für seine Lage, usw.; in der Sache selbst: dem Untergebenen Hilfe anbieten, wie er mit seinem Mitarbeiter wieder ein "vernünftiges" Arbeitsverhältnis gewinnen könne, waren ganz unterschiedliche Vorgehensweisen sichtbar: hier gab es Vorgesetzte, die den Untergebenen völlig allein ließen, sich jedes Lösungshinweises enthielten, in der Meinung, dies sei eines "kooperativen" Stils nicht angemessen. Was dabei herauskam, war ein "laisser-faire-Stil", der

sich aus allem Geschehen heraushält: "Sie werden das schon regeln. Ich habe volles Vertrauen in Sie" und den Konflikt von sich abweist, die Lösung hinausschiebt. Andere Vorgesetzte waren in der Sache wiederum sehr hart, stellten das sachliche Problem: Termineinhaltung in den Vordergrund und drängten auf eine Lösung des Konflikts, ohne selbst irgendwelche Vorschläge zu äußern. In der Auswertung kam es nun darauf an zu zeigen, daß ein wohlwollender Tonfall allein eine kooperative Zusammenarbeit nicht ausmacht, sondern daß es darauf ankommt, Überlegungen, Lösungsmöglichkeiten, Hilfestellung anzubieten, wie ein sachliches Problem (hier: Konflikt des Untergebenen mit seinem Mitarbeiter) gelöst werden kann, ohne daß ein Gewinner oder ein Verlierer am Ende feststeht, die sich nach wie vor feindlich gegenüberstehen.

- Die Vorgesetzten, die ohne besondere Anweisung spielten bzw. deren "Untergebene", zeigten ähnliche Verhaltensweisen, so daß sich eine getrennte Auswertung an dieser Stelle erübrigt.

Die Auswertungen der einzelnen Rollenspiele zeigten einhellig eine starke Betroffenheit der Rollenspieler, die sich einem autoritären Vorgesetzten gegenübergesehen hatten: zunächst seien sie nur überrascht gewesen über die Art und Weise, wie sie behandelt wurden, hätten dann aber entweder hilflos und ohnmächtig alles weitere über sich ergehen lassen, nur um das böse "Spiel" zu beenden ("Es hat ja doch keinen Sinn") oder hätte eine starke Wut in sich verspürt, die sie zu harter Konfrontation veranlaßt habe. Auch einige autoritäre Vorgesetzte gaben an, sich in ihrer Rolle unwohl gefühlt zu haben, als sie bemerkten, wie sich ihre Gesprächspartner zurückzogen und wortlos den Redeschwall über sich ergehen ließen. Insgesamt waren die Teilnehmer der Ansicht, daß mit einer autoritären Gesprächsführung solche personellen Konflikte keinesfalls gelöst werden könnten, ja im Gegenteil führe dies zu einer durch nichts gerechtfertigten noch stärkeren Konfrontation, die keinem der am Konflikt Beteiligten helfe. Der Konflikt (Beziehungen JAKOB-BRAUN) selbst sei im vorliegenden Fall fast nicht angesprochen worden, es sei gar nicht zur gegenseitigen Darstellung von Informationen und Meinungen, geschweige denn zu gemeinsamer Entwicklung von Lösungsideen gekommen. Eine "vernünftige" Verhaltensweise

des Untergebenen, z.B. sachlich bleiben, Argumente anführen, Informationen geben oder erfragen, sei kaum möglich oder erfordere hohes Selbstbewußtsein.

Die "Untergebenen" der kooperativen Spielvarianten gaben an, daß sie sowohl mit dem Verlauf des Gesprächs als auch mit dem jeweiligen Ergebnis zufrieden gewesen waren. Sie hätten Zeit gehabt, ihren Standpunkt darzulegen, fühlten sich vom Vorgesetzten verstanden und hätten das Gefühl gehabt, gute Lösungen gefunden zu haben. Die jeweiligen Vorgesetzten gaben z.T. an, sie wären unsicher gewesen, wie stark sie selbst Hinweise geben sollten, wie die Beziehungen von JAKOB und BRAUN wieder verbessert werden könnten. Die Teilnehmer waren der Ansicht, daß der Vorgesetzte zwar seinen Untergebenen - wie in den Rollenspielen gesehen - aufmerksam zugewandt zuhören solle, jedoch auch seine Bereitschaft zeigen solle, bei der Konfliktlösung behilflich zu sein.

2. Übungen: Umgang mit Aggressionen in Konfliktsituationen

Es handelt sich um drei Übungen, in denen in verschiedenen Variationen der Umgang mit einer spezifischen Verhaltensweise in Konfliktsituationen, dem aggressiven Verhalten, erprobt werden soll. Der Trainer gab eine kurze Einführung in die Problematik: "Allgemein läßt sich sagen, daß Konflikte in verschiedenen Erscheinungsformen auftreten und ausgetragen werden, z.B. offen, direkt, manifest oder versteckt, indirekt, latent. Ein Beispiel für offene und manifeste Konfliktaustragung ist aggressives Verhalten.

Nun ist aggressives Verhalten in unserem Kulturkreis zwar in der Regel negativ besetzt, gilt als nicht akzeptable Verhaltensweise, gleichzeitig trifft man jedoch gerade im Berufsleben oft auf aggressives Verhalten, scheint aggressives Verhalten geradezu ein notwendiges berufliches Element zu sein, um sich besser durchzusetzen, zu behaupten, nicht ausgenutzt zu werden (Karriere, Konkurrenzkampf). Es kommt u.E. deshalb darauf an, "angemessen" mit Aggressionen in Konfliktsituationen umgehen zu können, sei es daß man selbst der "Aggressor" ist, sei es, daß man auf einen aggressiven Konfliktgegner reagieren muß. Aggressionen angemessen zu äußern, kann z.B. heißen, dem Konfliktgegner deutlich, aber nicht verletzend seine momentanen Empfindungen, Absichten, Wünsche zu verstehen geben. ¹⁾ Auf Aggressionen angemessen reagieren kann z.B. heißen, überlegt und ruhig zu bleiben, seine Meinung, Empfindung nochmals deutlich artikulieren, etc.

1) Vgl. dazu z.B. Schwäbisch/Siems, a.a.O., S. 47 ff und S. 118 ff.

Desweiteren sollte man sehen, daß aggressives Verhalten sehr wohl auch "angemessenes" Verhalten sein kann, indem es nämlich aufgestaute aggressive Gefühle zur "Entladung" bringt - die ständige Unterdrückung aggressiver Gefühle führt oft zu schlagartigen Überreaktionen, verletzenden Äußerungen, auf die der Konfliktgegner wiederum aggressiv oder mit Abbruch der Kommunikation reagiert -, einen Konflikt überhaupt erstmals anzeigen kann und einer Lösung zugänglich macht sowie zur Klärung und Transparenz von Interessen, Zielsetzungen und Bedürfnissen beitragen kann. Insofern hat aggressives Verhalten durchaus positive Funktionen.

In den Übungen, die ich Ihnen anbieten möchte, sollen Sie nun Gelegenheit haben, Ihr eigenes Verhalten in aggressiv geführten Konflikten bewußter wahrzunehmen, zu überdenken und vielleicht auch andere, Ihnen bisher ungewohnte Verhaltensweisen zu erproben. Insgesamt sollten Sie die Angst vor eigenen und fremden Aggressionen verlieren und lernen, mit Aggressionen "angemessen" umzugehen - und dabei kann Aggression durchaus auch angemessenes Verhalten sein."

Die folgenden Übungen sind an Beispiele von SCHWÄBISCH/SIEMS angelehnt. ²⁾ Die Teilnehmer werden auf drei Gruppen à 4 bis 6 Teilnehmer aufgeteilt. In jeder Übung fungieren die Teilnehmer jeweils einer Gruppe als aktiv Betroffene, während die anderen beiden Gruppen das Geschehen beobachten und an der gemeinsamen Auswertung teilnehmen.

In der 1. Übung geht es darum, daß ein Freiwilliger (A) versuchen soll, in einer ihm freistehenden Art und Weise seine Absichten

2) Vgl. Schwäbisch/Siems, a.a.O., S. 211 ff.

gegenüber der Gruppe manifest durchzusetzen: A erhält den Auftrag, ein beliebiges Mitglied der Gruppe zu bewegen, aufzustehen und ihm den Sitzplatz zu räumen. Dabei muß er sich durchsetzen - koste es, was es wolle. Die anderen Gruppenmitglieder sind instruiert, sich dem Anliegen hartnäckig zu widersetzen, jedoch soll spätestens nach ca. 5 Minuten irgendein Teilnehmer aufstehen.

In der 2. Übung soll die gleiche Aufgabenstellung wiederholt werden, jetzt jedoch entweder:

(a) mit einer bewußt konträren Verhaltensweise zur 1. Übung, also

z.B.:

gelassen, entspannt - aufgeregt, angespannt

ruhig, rational - laut, emotional

distanziert - handgreiflich

kooperativ, non-
direktiv - autoritär, direktiv

oder:

(b) durch Weiterentwickeln und Übertreiben der vorher gezeigten Verhaltensweisen, z.B.:

lauter, ärgerlicher, unfreundlicher, aggressiver.

In der 3. Übung soll der Freiwillige A sich auf ein bestimmtes Gruppenmitglied B konzentrieren und folgenden stereotypen Satz sagen:

"Stehen Sie auf!" B soll mit dem Satz antworten: "Ich stehe hier nicht auf." Beide Parteien verzichten auf jegliche Argumente, wiederholen nur mit wachsender Lautstärke ihre Sätze, bis nach 10-15-maligem Satzwechsel und maximaler Lautstärke die anderen Gruppenmitglieder eingreifen und die Übung beenden.

Die jeweils nicht aktiv betroffenen Teilnehmer beobachten das Geschehen und achten dabei besonders auf folgende Punkte:

(a) bei A und den anderen Gruppenmitgliedern:

- Art des Auftretens (Körperhaltung entspannt, gespannt, Gestik, Mimik) ?
- sprachliche Äußerungen (Argumente etc.) ?
- Aggressivität ?
- Angst ?

(b) bei sich selbst:

- Empfindungen bei der Beobachtung der Szenen ?
- berufliche Parallelen ?

Es waren unterschiedliche Vorgehensweisen bei den Personen feststellbar, die jeweils den A spielten. Interessant war, daß die übrigen betroffenen Gruppenmitglieder angaben, sie hätten sich nicht nur durch A aufgefordert, verunsichert oder bedroht gefühlt, sondern vor allem auch durch ihre "Kollegen", die ebenso angesprochen waren, entweder behilflich zu sein, selbst aufzustehen, die Übung zu beenden etc. Offensichtlich hatten die einzelnen Gruppen auf ihre jeweils "schwächsten" Mitglieder einen starken Druck ausgeübt, dem Verlangen des A nachzugeben und aufzustehen. Viele Teilnehmer berichteten über Gefühle der Angst, Hilflosigkeit, Peinlichkeit angesichts der Beobachtung der Aggression anderer. Es wurde die Vermutung geäußert (die durch die Übungen angeregt worden war), daß die Steigerung der Lautstärke persönliche Hemmungen herabsetzt, den Konflikt zu eskalieren, den Einstieg in mutiges Verhalten leichter ermöglicht, allerdings die persönliche Übersicht über die Konfliktsituation beeinträchtigt. Desweiteren wurde bemerkt, daß man in einer derartigen Situation als Angegriffener kaum in der Lage ist, das Verhalten zu verwirklichen, das man sich vorgenommen hat, sondern ganz spontan, unüberlegt, irgendwie reagiert.

3. Schlußbetrachtung

Kritisch anzumerken bleibt:

- (a) Es besteht die Gefahr, daß die Intention, Unsicherheiten, Hemmungen, Ängste usw. abzubauen, in ihr Gegenteil verkehrt wird. Die Feedbacks durch die anderen Gruppenmitglieder führen den Betroffenen oftmals lediglich ihre Schwierigkeiten und Schwächen noch deutlicher vor Augen. Dies reicht natürlich für deren Überwindung keinesfalls aus. Vielmehr muß der Trainer
- einerseits selbst differenziertes positives Feedback geben, indem er gelungene Verhaltensansätze konkret benennt und sein positives Urteil begründet,
 - andererseits vorher die Gruppenmitglieder über "richtiges" Feedback instruieren ¹⁾ bzw. bei der Auswertung auch positives Feedback erfragen.
- (b) Wahrnehmungs-, Kommunikations-, Verhaltensübungen ermöglichen zwar, daß
- jeder in der Gruppe von vorneherein den Anspruch haben kann, anerkannt zu werden und eine gewisse Sicherheit erhält, über persönliche Probleme zu sprechen,
 - persönliche Probleme, denen in anderen sozialen Zusammenhängen (Familie, Beruf) mit Abwehr, Reserviertheit oder Ängsten begegnet wird, hier von anderen Menschen ernst genommen und in der Gruppe besprochen werden,
 - Gefühls- und sonst nicht akzeptierte Verhaltensänderungen hier vorgebracht bzw. gezeigt werden können,
 - neuartige und damit interessante Situationen, Interaktionen auftreten, zur Auseinandersetzung auffordern und neuartige Verhaltensweisen evozieren, mithin das Ziel, Verhaltensänderungen und -verbesserungen zu stimulieren, erreicht werden kann, die erklärte Intention, Verhaltensänderungen zu erreichen, kann u.E. jedoch nur marginal eingelöst werden: Es können zwar Reflexionsprozesse ausgelöst werden, ob hieraus jedoch auch später in anderen Situationen wirksame, konkrete Verhaltensände-

1) Vgl. z.B. Schwäbisch/Siems, a.a.O., S. 68 ff.

rungen resultieren, muß notwendigerweise offen bleiben ¹⁾. Der Verdacht bleibt bestehen, daß sich gerade die problematischen Verhaltensstrukturen, welche diese auch immer sein mögen, durch Weiterbildungsveranstaltungen nicht verändern lassen - es sei denn, daß diese individuell ohnehin für eine Umstrukturierung "reif" waren und das Verhaltenstraining dann als Auslöser wirksam wird. Feststellbar erscheint dagegen die Aufnahme sehr begrenzter, instrumentell eingesetzter Verhaltensabfolgen wie "Störungen anmelden", Techniken der non-direktiven Gesprächsführung anwenden, kooperative Methoden der Problemlösung anwenden etc. Dabei wird deutlich, daß die tatsächlich aufgenommenen, eher als "Techniken" zu bezeichnenden Verhaltenselemente im Sinne formulierter Intentionen wie "Erweiterung der sozialen Kompetenz", "Sensibilisierung des gegenseitigen Verständnisses", etc. kritisch auf ihre Wirkungen hinterfragt werden müssen, da sie nicht nur im Sinne "besserer", kooperativer Mitarbeiterführung eingesetzt werden können, sondern ebenso manipulativ zur Durchsetzung individueller oder betrieblicher Interessen aufgegriffen werden.

- (c) Was als anzustrebende "bessere" Verhaltensweise gilt, ist durch den jeweiligen Trainer oder die Gruppe wie auch über modisch sich durchsetzenden Normen einer gruppenspezifischen "Subkultur" geprägt. Der soziale Konformitätsdruck auf den einzelnen, sich im Rahmen dieser normierten Verhaltensweisen zu bewegen, ist außerordentlich stark, nur über den Preis sozialen Ausschlusses zu durchbrechen und steht zu den nicht überprüfbaren Entwicklungs-"erfolgen" oder der Bewältigung persönlicher Problembereiche in einem fraglichen Verhältnis.

1) Vgl. dazu z.B. Gebert, D.: Organisationsentwicklung, Kohlhammer, Stuttgart 1974, S. 39 ff.

VI. ABSCHLUSS

Nach den Übungen bzw. dem Rollenspiel trafen sich alle Teilnehmer wieder im Plenum. Die Trainer gingen nochmals (wie bereits zu Beginn des Wochenendseminars) auf die Gesamtkonzeption des Kurses ein und gaben einen kurzen Rückblick auf die einzelnen Abschnitte. Es entwickelte sich eine abschließende Diskussion, in der folgende Themen angeschnitten wurden:

- **Konfliktanalyse:** Unsicherheit herrschte, ob in Konfliktsituationen, die einer schnellen Lösung bedürften, eine sorgfältige Konfliktanalyse vorgenommen werden könne. Die Teilnehmer führten an, daß grundsätzlich eine differenzierte Konfliktanalyse nützlich sei, vor allem bei schwierigen und wichtigen Konflikten, auch solle man sich Zeit dafür nehmen, dies unter anderem im Hinblick auf eine Konfliktvorbeugung; sicherlich ebenso wichtig aber sei, in momentanen Konfliktsituationen bewußt und angemessen zu handeln. Dies sei aber in den Rollenspielen und Übungen versuchsweise geübt worden.
- **Konfliktbewältigung:** Hier wurden einzelne Techniken und Methoden eines einstellungs- und verhaltensorientierten Konfliktmanagements sowie ihre jeweiligen Anwendungsvoraussetzungen näher erläutert und ihr Beitrag zur Konfliktbewältigung nochmals herausgestellt. Eine kontroverse Diskussion entspann sich, als der Abbau von hierarchischen Strukturen (als Beispiel für strukturorientiertes Konfliktmanagement) und der Aufbau demokratischer Entscheidungsstrukturen von den Trainern vorgeschlagen wurde; derartige Vorstellungen seien zwar in vielen Fällen denkbar und wünschenswert, müßten jedoch unter den gegebenen Verhältnissen, wenn nicht überhaupt utopisch bleiben. Auch eine Veränderung von Arbeitsstrukturen im Sinne einer konsequenten Humanisierung der Arbeit sei vielleicht ebenfalls sinnvoll, doch stoße man schnell an ökonomische Grenzen.

Die Trainer regten an, daß interessierte Teilnehmer die Eindrücke und Erfahrungen, die sie aus dem Kurs erhalten hatten, nochmals überdenken und den Trainern darüber ein schriftliches Feedback geben sollten, was dann teilweise auch geschah.

LITERATURVERZEICHNIS

KONFLIKTLITERATUR (Auswahl)

- Blake, R.R. Managing Intergroup Conflict in Industry,
Shepard, H.A. 3. Auflage, Houston, Texas, 1968
Mouton, J.S.
- Dahrendorf, R. Sozialstruktur des Betriebs, Wiesbaden 1959,
S. 45 - 71
- ders. Gesellschaft und Freiheit, Zur soziologischen Analyse
der Gegenwart, darin: Elemente einer Theorie des so-
zialen Konflikts, S. 197 - 237
- ders. Industrie und Betriebssoziologie, Berlin 1967
- Esser, W.M. Individuelles Konfliktverhalten in Organisationen,
Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1975
- Euler, H.P. Arbeitskonflikt und Leistungsrestriktion im Industrie-
betrieb, Düsseldorf 1973, S. 21-43, 48-50, 84-90
- Krüger, W. Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikt-hand-
habung in der Unternehmung, Berlin 1972
- Oechsler, W. Konfliktmanagement: Zur Notwendigkeit eines strukturel-
len Ansatzes, in: Management International Review,
Vol. 14, 6/1974, S. 13-25
- der. Organisationsstrukturen und Konfliktmanagement, in:
Macharzina, K., Oechsler, W. (Hrsg.), Personalmanage-
ment: Organisations- und Mitarbeiterentwicklung, Bd.3
der Reihe Kontaktstudium, Wiesbaden 1976
- ders. Konflikt- und Demokratisierungsstrategien im Rahmen
der Betriebsverfassung
- Reber, G. Personales Verhalten im Betrieb, Stuttgart 1973,
S. 188 - 245
- Rosenstiel, L.v.
Molt, W.
Rüttinger B. Organisationspsychologie, Stuttgart 1972
- Rüttinger, B. Konflikt und Konfliktlösen, Psychologie im Betrieb,
J. Zwick (Hrsg.), München 1977
- Senghaas, D.
(Hrsg.) Kritische Friedensforschung, Frankfurt/Main 1971
- Wagner, B. Konflikte zwischen sozialen Systemen, Konzeption für
ein bedürfnisorientiertes Konfliktmanagement, Berlin
1978
- Wagner, B.
zusammen mit
W.A. Oechsler Der konflikttheoretische Ansatz in der Betriebswirt-
schaftslehre, in: Ulrich, H. (Hrsg.) Zum Praxisbezug
der Betriebswirtschaftslehre, Paul Haupt, Bern und
Stuttgart 1976, S. 93 - 105

TRAININGSLITERATUR (Auswahl)

- Antons, K. Praxis der Gruppendynamik,
Hogrefe, Göttingen 1973
- Brocher, T. Gruppendynamik und Erwachsenenbildung,
Westermann, Braunschweig 1967
- Fritz, J. Methoden des sozialen Lernens, Juventa, München 1977
- Kirsten, R.E.
Müller-Schwarz, J. Gruppen-Training, DVA, Stuttgart 1973
- Maier, N.R.F.,
Solem, A.R.
Maier, A.A. Rollenspielpraxis im Führungstraining, Ein Handbuch
Stuttgart, DVA 1977
- Pfeiffer, J.W.
Jones, J.E. Arbeitsmaterial zur Gruppendynamik 1 - 4
Laetare, Nürnberg 1974
- Schwäbisch, L.
Siems, M. Anleitung zum sozialen Lernen für Paare, Gruppen und
Erzieher. Kommunikations- und Verhaltenstraining.
Rowohlt, Reinbek bei Hamburg 1974
- Vopel, K. W. Lebendiges Lernen und Lehren, Interaktionsspiele
Heft 1 - 8, Isko Press, Hamburg 1974
- Vopel, K.W. Handbuch für Gruppenleiter
Isko-Press, Hamburg 1978
- Vopel, K.W.
Kirsten, R.E. Kommunikation und Kooperation, Ein gruppendynamisches
Trainingsprogramm, Pfeiffer-Verlag, München 1975
- Zöchbauer, F.
Hoekstra, H. Kommunikationstraining. Ein Erfahrungsbericht,
Quelle & Meyer, Heidelberg 1974