

Konfliktmanagement

Eine Einführung in die
Begrifflichkeiten



Seminar: Konfliktmanagement
WS 06/07

Dozentin: Ulrike Schrapf
Referentin: Anne Milek
(anne.mi@gmx.net)

Quelle



Kapitel 4 aus

- Montada, L. & Kals, E. (2001). *Mediation. Ein Lehrbuch für Psychologen und Juristen*. Weinheim: BeltzPVU.

Mediation = Form der Streitbeilegung; ein durch nicht betroffene geleitetes Vermittlungsverfahren, das die (autonome) Konsensfindung der Konfliktparteien zum Ziel hat

Überblick



KONFLIKTE

- Form
- Anlässe
- Definition
- Problemtypen
- Struktur
- Inhalte
- Arten
- Entwicklungschancen?
- Exkurs

Konfliktformen



„Der Ursprung aller Konflikte zwischen mir und meinen Mitmenschen ist, daß ich nicht sage, was ich meine, und daß ich nicht tue, was ich sage.“

Martin Buber (1878-1965), jüd. Religionsphilosoph

- intersubjektive „soziale“ Konflikte
- intrasubjektive Konflikte

Konfliktformen - **intra**subjektiv



Persönliche Konflikte

(synonym innerpsychische, intrapsychische, intrapersonale)

= Konflikt, den eine Person in oder mit sich selbst hat

Bsp. unvereinbar erscheinende persönliche Ziele

(sich ausschließende Berufskarrieren)

- unentschiedene persönliche Konflikte (Unklarheit über eign. Position)
- unbewusste persönliche Konflikte
- persönliche Konflikte werden oft von sozialen überdeckt
- persönliche Konflikte können zu sozialen Konflikten werden

Konfliktformen - intersubjektiv



Intersubjektive „soziale“ Konflikte:

= Konflikt, zwischen zwei oder mehreren Konfliktparteien
Bsp. Betriebsrat vs. Geschäftsführung

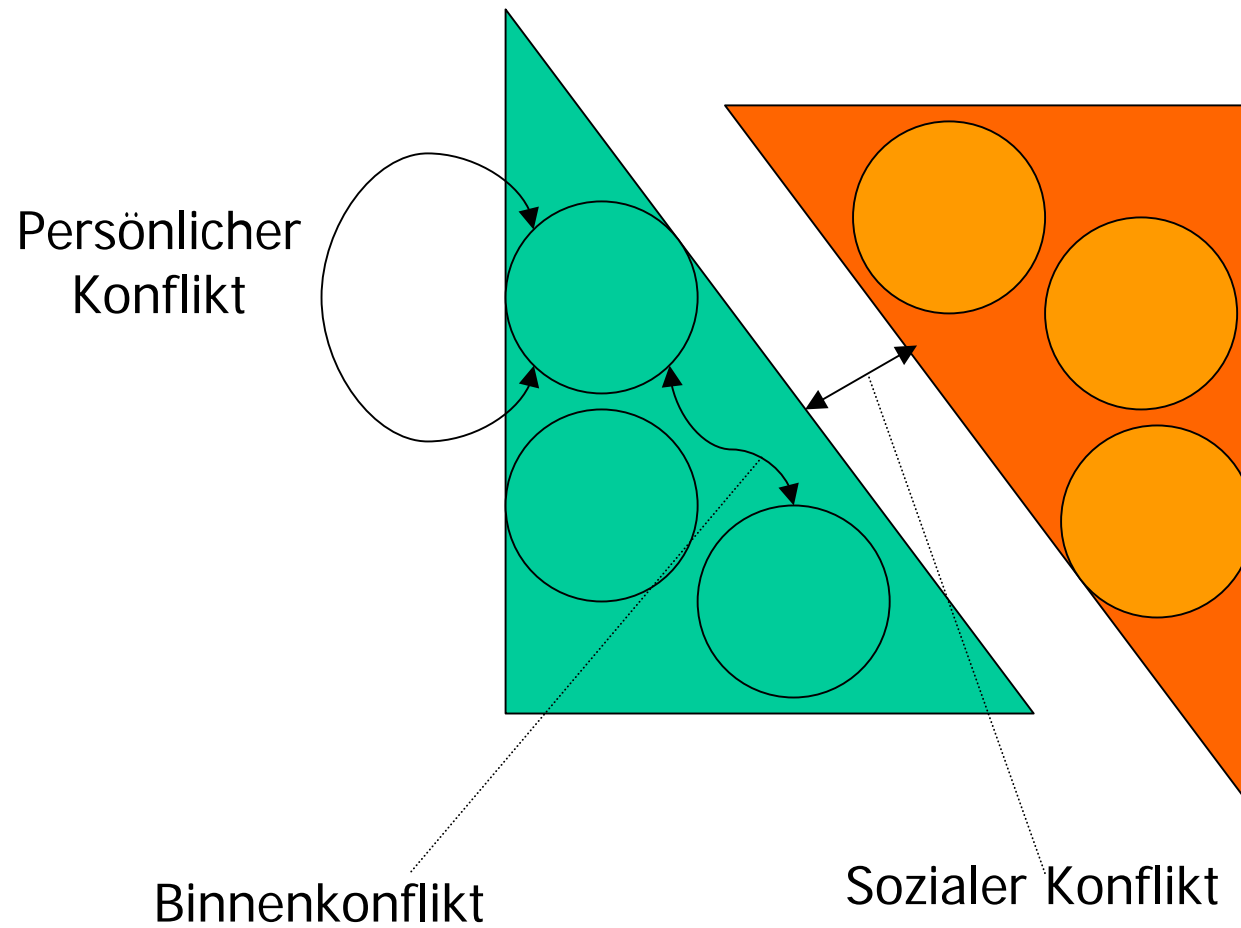
Binnenkonflikte

= Konflikt der innerhalb einer (aus mehreren Personen bestehenden) Konfliktpartei auftritt

Bsp. unterschiedliche Meinungen innerhalb einer Projektgruppe, die ihren Misserfolg vor dem Vorstand rechtfertigen soll

Soziale Konflikte entstehen nur zwischen Personen, die etwas (symbolisch) miteinander zu tun haben, und etwas objektiv oder subjektiv Unvermeidbares wollen, meinen, tun, glauben.

Konfliktformen - Übersicht



Konfliktanlässe



Warum kann es zu Konflikten kommen?

- 1) Unvereinbarkeit von Zielen
- 2) Beeinträchtigungen/ Bedrohungen
- 3) Vermutete Absicht und Verantwortlichkeit

zu 1) Unvereinbarkeit von:

Zielen, Interessen, Bindungen, Anliegen, Rechtsnormen, Wertvorstellungen, Tätigkeiten, Selbstkonzepten, Pflichten, Glaubensüberzeugungen, Ansprüchen, Anforderungen, Wertungen von Personen und Sachverhalten u.a.

- objektiv unvereinbar (sich log. ausschließende Alternat.)
- subjektiv unvereinbar
- notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung

Konfliktanlässe



Damit ein Konflikt entsteht...

zu 2) Beeinträchtigungen/ Bedrohungen:

...muss sich mindestens eine Konfliktpartei (oder auch Außenstehende) durch die Unvereinbarkeit von Anliegen beeinträchtigt oder bedroht fühlen.

zu 3) Vermutete Absicht/ Verantwortlichkeit:

...muss die andere Partei für die drohende oder erfahrene Beeinträchtigung verantwortlich gemacht werden.

Partei ist für handeln verantwortlich, wenn

- Wahlmöglichkeiten/ Chance anders zu handeln bestand
- keine überzeugende Rechtfertigung erfolgt

Bsp. Einstellungsverfahren

Konfliktdefinition



Schlussfolgernde Begriffsbestimmung/ Definition:

Damit ein sozialer Konflikt zwischen 2 Parteien entsteht muss eine (subj. oder obj.) Unvereinbarkeit von Anliegen vorliegen, bei der sich mindestens eine Partei beeinträchtigt/ bedroht fühlt und der anderen Partei zuschreibt, dass diese für die Bedrohung verantwortlich gemacht werden kann oder sie trotz Wiedergutmachungs- bzw. Unterlassensaufforderung ohne Entschuldigung oder nachvollziehbarer Rechtfertigung bewusst in Kauf nimmt.

- oft ist die wahrgenommene Bedrohung gegenseitig
- es muss keine böswillige Absicht vorliegen

soziale Konflikte können zu Problemen für die
Konfliktparteien führen

Problemtypen



Problemtyp 1 –

Wahrgenommene Differenz zw. Ist- und Sollzustand

Gründe warum der Sollzustand nicht erreicht wird

- fehlendes Wissen, Kompetenzen oder Ressourcen
- Blockierung wegen intrasubj. Konflikte (Zielkonflikt, Entscheidungskonflikt, normative Schranken)
- Blockierung wegen sozialer Konflikte

Problemtyp 2 –

Unzufriedenheit mit Ist-Zustand ohne klare Zielvorstellung

Zielklärung, Zielberatung (vgl. Brandstädter, 1985)

Problemtyp 3 –

Bewahrung des Ist-Zustandes anbetachts einer Bedrohung

⇒ sozialer Konflikt

Probleme durch soz. Konflikte



wahrgenommene Beeinträchtigung von Anliegen durch

- Behinderung/ fehlende Unterstützung
z.B. physische Barrieren, Auflagen, Einwände
- Verweigerung
z.B. Genehmigungen, Loyalität ...
- Nötigung
z.B. Befehle, Anweisungen ...
- Bedrohung
z.B. Abwertung, Machtdemonstration, physische/ verbale Angriffe ...

Konflikt wird zu einem beidseitigen Problem, wenn beide Parteien sich gegenseitig beeinträchtigt fühlen
- der Problemtyp muss dabei nicht identisch sein!

Konfliktstruktur in soz. Konflikten



Konflikte mit einfacher Struktur

Konkurrenz um dasselbe Anliegen (z.B. Wettbewerb; Fischer et al., 1998)

Konflikte mit komplexeren Strukturen

gegenseitige Beeinträchtigungen in Bezug auf verschiedenartige Anliegen

(z.B. bei einem Streit über Fakten, geht es Partei A um die Wahrheit, Partei B um Respekt / Anerkennung)

⇒ identischer Streitgegenstand

Konflikte mit nicht klar erkennbaren Streitgegenständen
besonders bei (Paar-)Beziehungskonflikten

Oberflächen- & Tiefenstruktur



Ein (offenkundiges) Thema ist notwendig für einen Konflikt, aber nicht unbedingt die eigentliche Ursache. Oft gibt es eine nicht ohne weiteres erkennbare Tiefenstruktur, die auch den Konfliktparteien nicht klar bewusst sein muss.

Ohne Offenlegung der Tiefenstruktur eines Konflikts wird die Beilegung des phänotypischen Oberflächenkonflikts keine nachhaltige Verminderung der Konflikthäufigkeit zur Folge haben.

Oberflächen- & Tiefenstruktur



Ziel der Mediatoren:

Ermittlung der Tiefenstrukturinteressen die sich hinter den Positionen der Konfliktparteien verbergen, um angemessene Lösungsoptionen zu ermöglichen (Fisher, Ury & Patton, 1998)

Nicht anwesende Dritte (soz. Kontext) sowie die Position der Konfliktparteien („autonom.“ Individuum/ Repräsentant/ Anwalt) haben großen Einfluss auf den Verlauf von Konfliktlösungsgesprächen.

Konfliktinhalte



Große Vielfalt an Konfliktinhalten:

- Sachinhalte (z.T. objektiv oder empirisch überprüfbar)
nicht selten ist die „umstrittene Sache“ für die Parteien ohne Belang,
und es geht eigentlich um Beziehungsprobleme
- Glaubensinhalte (nicht auf objektiver Wissensbasis belegbar)
Beiderseitige Funktionen der Glaubensinhalte identifizieren,
Relativierung des Allgemeingültigkeitsanspruchs,
Perspektivenwechsel, Toleranz der anderen Glaubens
- Werteüberzeugungen und Interessen
Wie sind sie entstanden? Was ist ihre Funktion (innere Überzeugung
vs. Mittel für einen anderen Zweck)?

Konfliktinhalte



- **Werteorientierungen**
sind meist keine manifesten Konfliktthemen, bilden aber die Tiefenstruktur von Konflikten
Aufdecken von konfligierenden und gemeinsamen Werteorientierungen
- **Eigeninteressen** (oft fair ausgetragene Konflikte)
für Mediation erst relevant sobald die Eigeninteressenskonflikt durch unlauteren Wettbewerb zu eskalierenden Konflikten führen
- **Ansprüche** (eigene Kategorie von normativen Eigeninteressen)
begründet auf Gesetzen/ Moral/ Konvention/ Gerechtigkeitsempfinden
verletzte Ansprüche belasten zukünftige Beziehungen
(Vergeltungswünsche)
- **Normen**
Konflikte über Gesetze, sittliche oder Gerechtigkeitsnormen
⇒ meist keine Kompromisslösungen möglich

Beziehungskonflikte



Der Begriff Beziehungskonflikt hat unterschiedliche Bedeutungen

1. Konflikte belasten die Beziehung zwischen den Parteien und färben die gegenseitige Sicht voneinander negativ (Feindseligkeiten, Animositäten)
2. Beziehung selbst als Konfliktthema/ Konfliktgegenstand (Rollen, Macht, Rangordnung, Änderung in der Art der Beziehung, etc.)
3. Unvereinbarkeit von Selbstbild und wahrgenommenen Fremdbild
(Personenwahrnehmungen als primäres Konfliktthema Bsp. „du nimmst mich nicht ernst“)

Beziehungskonflikte



- ⇒ viele verschiedene inhaltliche Themen, meist ohne explizite Formulierung
(Eigeninteressen, Überzeugungen, etc. aber auch die Art oder Qualität der Beziehung an sich kann Konfliktthema sein)

- ⇒ Auswirkung auf die Beziehung zw. den Konfliktparteien (Nebeneffekt)
 - besonders bedeutsam bei langfristigen Beziehungen mit gemeinsamer Zukunft/ Vergangenheit

- ⇒ neben dem Konflikthalt, den konfligierenden Anliegen/ Bewertungen sollte bei dem Versuch der Konfliktlösung auch die Beziehung zwischen den Parteien zum Thema gemacht werden

„Gemachte“ Konflikte



= Konflikte, die sich „natürlich“ entstehen, sondern von einer Seite bewusst herbei geführt oder in Kauf genommen werden
(Zuschlag & Thielke, 1998)

- Strategie zur Durchsetzung eigener Interessen
- Akt der Selbstbehauptung/ Gesichtswahrung
- Strafe für ein Fehlverhalten der anderen Seite
- Verteidigung des eigenen Sozialstatus
- Bruch der Beziehung herbeizuführen
- etc.

Konflikt als Entwicklungschance?



Konflikte werden meist als Krisen gesehen, und können zu einem eskalierenden Streit werden, der auf beiden Seiten zu Verlusten führt oder unnötig Ressourcen aufbraucht.

(Wie) kann man Konflikte auch als Entwicklungschancen sehen?

- Selbsterkenntnis
- Verbesserung der Fähigkeit zur Rollen- und Perspektivenübernahme
- Erwerb neuer Kompetenzen
- Zugewinn von Weisheit
- Nachhaltige Gewinne
- (• Verbesserung der (Geschäfts-)Beziehung)

Exkurs in die Konfliktforschung



Konfliktforschung ist seit 60er Jahren durch die Grundannahmen der Spieltheorie stark beeinflusst



homo oeconomicus



Primäres Handlungsmotiv:
Maximierung des Eigennutzes



(Labor-) Experimente der Spieltheorie
Konflikte werden als spezifische soz.
Dilemmatasituationen konstruiert und
mit VP nach Spielregeln „durchgespielt“

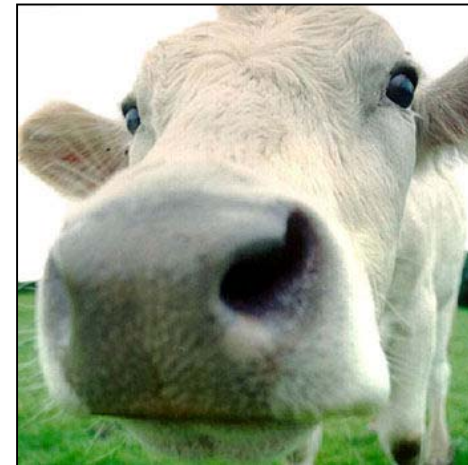
experimentelle Konfliktforschung



Typische experimentelle Paradigmen:

- Preisverhandlungen (Verteilen und Austausch)
- Gefangenendilemma
- Allmendeklemme (Entnahme- oder Regenerierungsdilemma)

	C	 B	D
C	1/1	10/0	
 A	0/10	5/5	
D			



C = kooperativ; D = nicht kooperativ
(Tat leugnen) (anderen beschuldigen)

Grenzen exp. Konfliktforschung



Nur ein Bruchteil realer Konflikte kann mit experimentellen Arrangements repräsentiert werden

Typische Merkmale realer Konflikte fehlen:

- keine emotionale Betroffenheit der Spieler
- keine Interaktionsgeschichte der Spieler
- eingeschränkte Kommunikations- und Absprachemöglichkeiten
- Instruktionen können sonst übliche moralische und normative Überzeugungen außer Kraft setzen



- Menschenbild des homo oeconomicus ist eine zweifelhafte Grundannahme, Menschen handeln nicht nur mit dem Ziel der Nutzenmaximierung

Beitrag der Allgemeinen & Sozialpsy...



... zur Konfliktforschung:

- Grundlagen der Wahrnehmung
- Attributionstheorien
- Kommunikationstheorien

einige Forschungsergebnisse:

- Vertrauen in die Kooperation des anderen motiviert eigenes kooperatives Handeln
- Spieler schließen von sich auf andere, gehen also davon aus, dass der andere die gleiche Strategie wählt wie sie selbst
- günstige Strategie: Vertrauensvorschuss dann „tit-for-tat“

Vielen Dank für eure Aufmerksamkeit!



Fehlende Betrachtungen /Anstöße



- Dynamik von Konflikten
- Konkretes Konfliktverhalten der Parteien
- Auswirkung/ Folgen von Konflikten für den einzelnen
- Konflikte emotionalisieren!!???