

Grundlagen Konfliktmanagement (Glasl, 1999)

Referat: Martina Siems/ Irina Rosa Kumschick

Seminar 12577/ Dr.Ulrike Schraps/ A&O-Psychologie/ WS 2006/2007

Übersicht

Teil I Begriffe:

- Definition und Abgrenzung eines sozialen Konfliktes
- Klärung der unterschiedlichen Ausdrücke für Konfliktbehandlung

Teil II Konflikt diagnose und Konfliktbehandlung:

- Typologien von Konflikten (Übersicht)
- Praktischer Nutzen und Problematik von Typologien
- Konfliktrahmen: Mikro/ Meso & Makro-Konflikte
- Dominante Formen: Kalte und Heiße Konflikte

Gruppenübung:

- 1. Definition eines sozialen Konfliktes?
(**rotes** Blatt)
- 2. Abgrenzung: Was ist noch kein sozialer Konflikt? (**grünes** Blatt)
- 3. Jemanden bestimmen, der das Ergebnis vorträgt.

Inflation des Konfliktbegriffes

Gesellschaftliche Faktoren



Innerbetriebliche Störungen

Alles, was sich im kulturell-geistigen/ im politisch-sozialen und volks- und weltwirtschaftlichen Bereich abspielt, übt seine Wirkung auf das Innenleben von Organisationen aus und umgekehrt können Konflikte aus dem Innenleben einer Organisation in das Umfeld exportiert werden und politische Gegensätze vertiefen.

Konfliktdefinitionen in der Fachliteratur

- „Ein Konflikt ist gegeben, wenn untereinander Uneinigkeit herrscht.“ Berlew (1977)
- „...bezeichnet jede Beziehung von Elementen, die sich durch objektive (latente) oder subjektive (manifeste) Gegensätzlichkeit bezeichnen lässt.“ Dahrendorf (1961)
- „...wenn zw. Konfliktparteien unvereinbare Handlungstendenzen beobachtet werden.“
Rosenstiel (1980)

Viele angloamerikanische Autoren betonen Gegensätze zwischen den Zielen/ Interessen, welche die Parteien verfolgen.

- „...wenn zwei Parteien unvereinbare Ziele verfolgen, so dass eine Partei nur dann ihr Ziel erreichen kann, wenn die andere ihr Ziel nicht erreicht.“ Billmann (1978)
- Conflict is incompatible Behavior between parties whose interests differ.“ Brown (1983)
- „(...) a process which includes the perceptions, emotions, behaviors, and outcomes of two parties (...)“ Thomas (1976)

Glasl versucht eine Synthese und definiert:

Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion (ein aufeinander bezogenes Kommunizieren oder Handeln) zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen ...), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beienträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolgt.

Was ist **kein** sozialer Konflikt?

- „Nur solche Interaktionssituationen, in denen die vorher genannten Merkmale insgesamt gegeben sind, bezeichnen wir als Konflikte!“ Glasl (1999, S.16)

Nun gibt es Fälle, in denen nur Teilbereiche erfüllt sind:

- Unvereinbarkeiten nur im kognitiven Bereich
- Unvereinbarkeiten nur im Fühlen
- Unvereinbarkeiten im Wollen
- Unvereinbares Verhalten stößt aufeinander

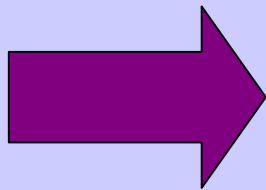
Konflikte und Nicht-Konflikte

	Unvereinbarkeiten erlebt im:						
	Denken	Fühlen	Wollen	Handeln			
Logischer Widerspruch	x						
Meinungsdifferenz	x						
Missverständnis	x						
Fehlperzeption	x						
semantische Unterschiede	x						
Gefühlsgegensätze		x					
Ambivalenz		x					
Antagonismus			x				
Indizent							x
Spannung	x	x					
Krise	x	x	x				→
Konflikt	x	&/oder x	&/oder x	UND x			

Figur 1.1: Konflikte und Nicht-Konflikte

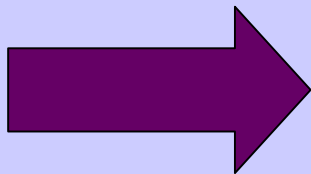
Interventionen in Konfliktsituationen

- Konfliktlösung
- Konfliktmanagement
- Konfliktregelung
- Etc.

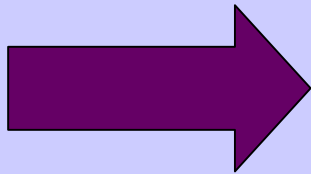


Konfliktbehandlung (Glasl, 1999)

Konfliktbehandlung



präventiv



kurativ



Wann setzt eine Behandlung ein?

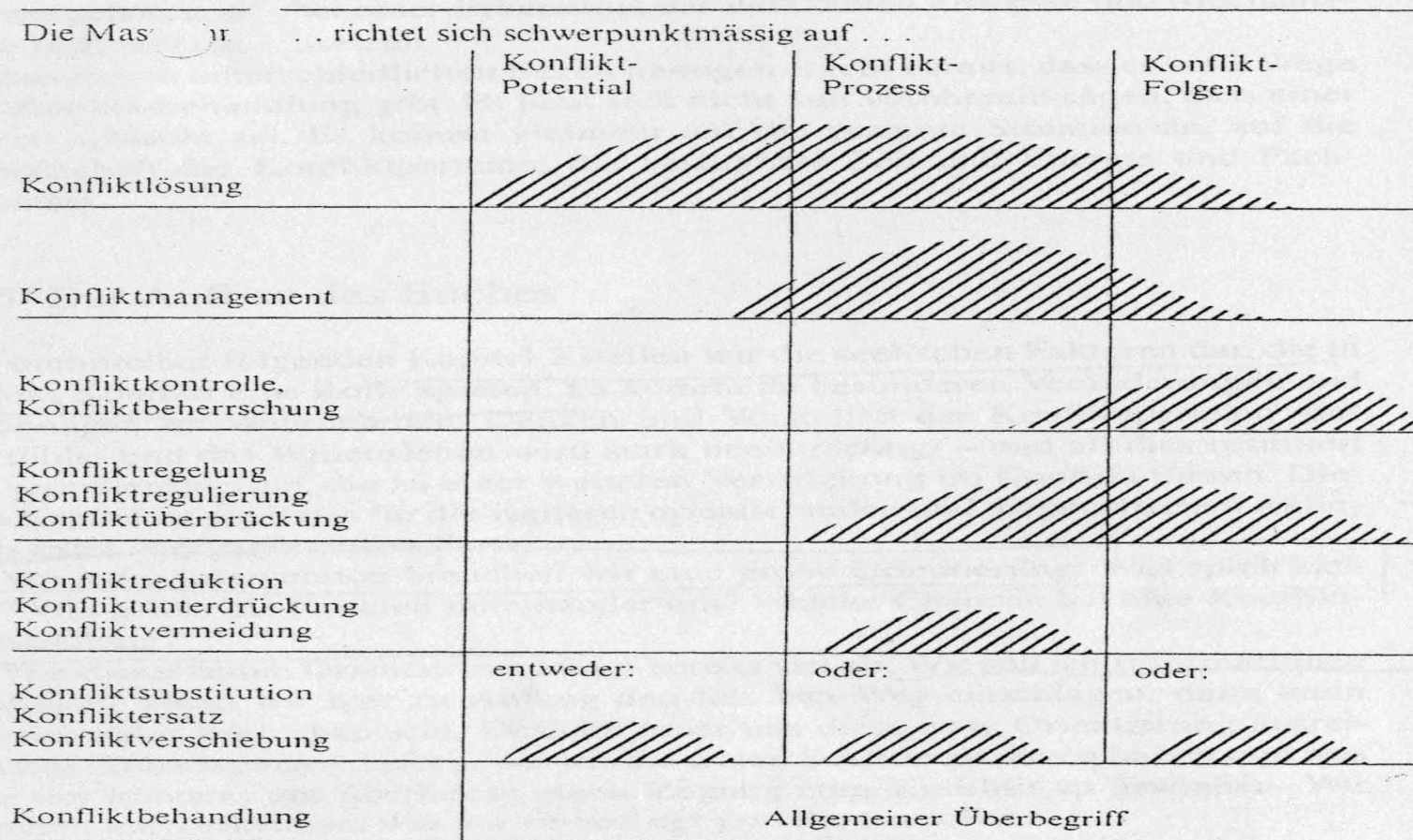
Möglichkeiten der Interventionen / Behandlung

- **Konfliktlösung**
- **Konfliktmanagement**
- **Konfliktkontrolle**
- **Konfliktbeherrschung**
- **Konfliktregelung**
- **Konfliktregulierung**
- **Konfliktüberbrückung**
- **Konfliktkanalisierung**
- **Konfliktreduktion**
- **Konfliktunterdrückung**
- **Konfliktvermeidung**
- **Konfliktsubstitution**
- **Konfliktersatz**
- **Konfliktverschiebung**

Aspekte eines Konflikts

- Es gilt: Konfliktbehandlungsarten (sowohl **präventiv** als auch **kurativ**) sind auf verschiedene Aspekte gerichtet:
 - Konfliktpotential
 - Konfliktprozess
 - Konfliktfolgen

Unterschiedliche Begriffe der Konfliktbehandlung und ihre Schwerpunkte:



Figur 1.2: Schwerpunkte der Interventionsarten. Begriffsübersicht

Typologie von Konflikten

Unterscheidung in 3 Hauptgesichtspunkte

- Konflikte nach unterschiedlichen Streitgegenständen
- unterschiedliche Erscheinungsformen der Auseinandersetzung
- Konflikte nach Merkmalen der Konfliktparteien, ihrer Positionen und wechselseitigen Beziehungen

Konflikte nach unterschiedlichen Streitgegenständen

- Unterscheidung der Konflikte in „realistic“ – „non realistic“ (Kerr, 1954; Coser, 1956)
- Echte Konflikte – unechte Konflikte (Krysmanski, 1971)
- Substantielle – affektive Konflikte (Guetzkow, Gyr, 1954)
- Induzierte Konflikte (Kerr, 1954)
- Wert-Fragen oder Interessenstreitigkeiten (Bernard, 1957)
- Strategische Konflikte: Prinzipielle Spaltungen oder Struktur-orientierte Konflikte (Pondy, 1967/69)
- Friktionen oder Issue-Konflikt

Unterschiedliche **Erscheinungsformen** der Auseinandersetzung

- Latenter oder manifester Konflikt (Dahrendorf, 1958; Pondy, 1967)
- Ausmaß der Gewalt → extrem (Koser, 1956; Kerr, 1954)
- Institutionalisierte oder nicht institutionalisierte Konflikt (Mack & Snyder, 1957)
- Kampf, Spiel, Debatte (Rapoport, 1960)
- Spannungen, Gegensätze, semantisch zu verstehende Differenzen (Bernard, 1957)
- Emotionelle, affektive, sozio-emotionelle Konflikte (Robbins, 1974)

Konflikte nach **Merkmale**n der Konfliktparteien, ihrer Positionen und wechselseitigen Beziehungen

- Konfliktparteien: Individuum, Gruppe oder größeres soziales Gebilde
 - Intra-persönlich
 - Zwischen Einzelpersonen
 - Zwischen Einzelperson und Gruppe
 - In oder zwischen Gruppen

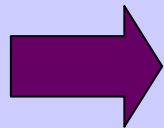
Konflikte nach Merkmalen der Konfliktparteien, ihrer Positionen und wechselseitigen Beziehungen

- Rolle der Hierarchie (Le Vine, 1961; Dahrendorf, 1961)
- Symmetrisch-asymmetrisch (Rapoport, 1974)
- Konflikte nach Verhandlungsbeziehungen- bürokratisches Modell - Systemmodell (Ephron, 1961; Pondy, 1967)
- Organisiert-unorganisiert
- Primär - sekundär
- Persönlich - unpersönlich (Mack & Snyder, 1957)
- Endogen – exogen (Rapoport, 1974)

- Was ist der Sinn der Typologien ?

Sinn der Typologien

- Interventionsorientierte Konfliktypologie
 - Allererste Orientierung
 - Indikationsstellung
 - Grundentscheidungen bezüglich der ersten Schritte
 - Kernelemente des Konflikts einkreisen



Mögliche Diagnose finden

Konflikttypus beschreiben

„Die einzelnen Schritte bei Bestimmung des Konflikttypus beginnen deshalb groblich, skizzenhaft und schreiten fort zu immer weiter verfeinerten Konstatierungen, die wiederum fugenlos in **diagnostizierende** Aktivitäten übergehen“

(Glasl, 1999, S.54)

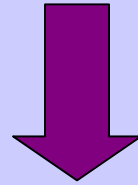
Gefahr von Konfliktdiagnose

- Man müsse sich erst genügend in einen Konflikt vertiefen, um zu handeln
- „Man müsste demnach bereits am Beginn in einer Konfliktsituation über Methoden verfügen, die einem ein untrügliches Urteil über die Art des Konflikts ermöglichen“ (Glasl, 1999 S. 55)
- Diagnostische Intervention sei schon Intervention
- Einige Typologien seien zu genau beschrieben , um sie verwenden zu können

Konfliktdimensionen einer Handlungsorientierten Typologie:

- Glasl geht von drei Dimensionen aus, die **Orientierungspunkte für die Erscheinungsformen** der Konfliktaustragung liefern:
 1. Rahmen des Konfliktes, die Konfliktarena
 2. Die Reichweite der Bemühungen
 3. Die dominanten Äußerungsformen des Konfliktes

Der Konfliktraumen (Die Arena)



1. Konflikte im mikro-sozialen Rahmen
2. Konflikte im meso-sozialen Rahmen
3. Konflikte im makro-sozialen Rahmen

Konflikte im im mikro-sozialen Rahmen

- Spezifizierung:
 - alle Konflikte zwischen zwei oder mehreren Einzelpersonen oder kleinen Gruppen.
 - Jeder kennt jeden: direkte, sogenannte face-to-face-Interaktionen.
 - Die Gruppenmitglieder sind füreinander direkt erkennbar.
 - Das Gefüge der Beziehungen ist überschaubar.
 - Selbst wenn bestimmte Personen zeitweise zu Schlüsselfiguren werden, bleiben die Beziehungen direkt.

Konflikte im meso-sozialen Rahmen

- Meso-soziale Gebilde sind z.B. *Schulen, Verwaltungsbehörden, Fabriken* usw. Sie bestehen aus mehreren mikro-sozialen Einheiten (Kleingruppen)
- *Die Kommunikation* zwischen diesen Kleingruppen erfolgt nicht direkt sondern *über Mittelspersonen*. (Vertreter)
- *Intra- und Interkommunikation* können unter sehr *unterschiedlichen Bedingungen*, Umständen und Formen erfolgen.
- Bei meso-sozialen Konflikten kommen zur mikro-sozialen Dynamik *noch die Faktoren aus Kultur, Struktur, Aufgaben und Zielen einer Organisation* dazu, die das Verhalten, Denken und Fühlen der Einzelnen mit beeinflussen.

Konflikte im makro-sozialen Rahmen

- Eine zusätzliche Komplexitätsebene ist zu berücksichtigen, wenn Konflikte in der Gesellschaft spielen, z.B. auch wenn Interessensverbände oder politische Gruppierungen in eine Organisation hinein wirken, um dort ihre Interessen zu verfolgen.
- Einzelpersonen, die als Vertreter von Kollektiven agieren sind vielfachen Spannungen ausgesetzt. Eine Person kann z.B. mehrere Funktionen bekleiden (Fraktionsvorsitzender, Ratsherr und Stadtrat), sie muss sich also verschiedener Hintermannschaften gegenüber verantworten.
- Politische, rechtliche und kulturelle Sphären wirken auf jede Person ein.
- Information und Kommunikation gestalten sich durch die Medien der öffentlichen Meinung.

In welchem Konfliktrahmen ist der
Ärztestreik anzusiedeln?



Reichweite der Bemühungen

- Wann kann Intervention einsetzen?
 - Die Haltung der Parteien ist global zu differenzieren:
 1. Reibungen, Friktionen
 2. Positionskämpfe
 3. Systemveränderungs-Konflikte

Die dominanten Äußerungsformen des Konfliktes

Bei der Betrachtung der dominanten, wirklich augenfälligen Äußerungsform des Konfliktes geht Glasl von 2 Aspekten aus:

1. Wird der Konflikt **formgebunden oder formfrei, formlos** ausgetragen?
2. Wie lässt sich das soziale Klima der Interaktion umschreiben: als **heiß oder kalt**?

Formgebundener Konflikt: versus **Formfreier, Formloser Konflikt:**

→ Die Konfliktparteien bedienen sich gesellschaftlich normierter Mittel und Wege um den Konflikt auszutragen,
→ sind dadurch gegen Vorwürfe geschützt, die gegen die Methoden des Kampfes vorgebracht werden könnten.

→ Die Konfliktparteien bedienen sich keiner vorgegebenen Formen
→ Vor allem bei Systemveränderungs-K. greifen diskriminierte Parteien zu Mitteln, die nicht gesellschaftlich vorbestimmt sind. Damit können sie ihre Positionen je nach Zielsetzung freier definieren.

Es kann aber auch ein Konflikt dermaßen eskaliert sein, dass die anfängliche Formgebundenheit verlassen worden ist.

Heißer Konflikt

versus

kalter Konflikt

Unterscheidungskriterium zwischen diesen beiden Konflikttypen ist der dominieren Verhaltensstil der Interaktion zwischen den Konfliktparteien:

- Atmosphäre der Überaktivität und Überempfindlichkeit/
- Die Parteien versuchen mittels explosiver Taktiken zu überzeugen/
- Angriff und Verteidigung nehmen aufsehenerregende Formen an.

- zunehmende Lähmung äußerlich sichtbarer Aktivitäten
- Frustration/Hassgefühle werden hinuntergeschluckt
- es bilden sich Normen und Prozeduren, die ein gegenseitiges Ausweichen und Vermeiden begünstigen.

Einige Phänomene des heißen Konfliktes

- „... Die Parteien (...) zeichnen sich durch eine heftige Begeisterung aus. Sie sind von ihren Idealen beseelt und meinen dass die eigene Sache um vieles besser sei als die Gegenseite.(...) Es geht bei den Zusammenstößen zumeist darum, die Gegenseite zu einem gläubigen Anhänger der eigenen Ideale zu machen.“ (Glasl, S.70)
- Die Ziele sind in erster Linie „Erreichungsziele“
- „Der Zusammenstoß mit der Gegenpartei ist (...) eine ungewollte Nebenwirkung des eigenen Erreichungsziels.“ (Glasl, S.70)
- Die Motive stehen nicht zur Diskussion, weil es keinen Zweifel an ihrer Lauterkeit gibt.
- (...) leiden unter einem „Handlungs-Überangebot“ der Parteien.
- Vermehrung der Anhängerschar, soziale Ansteckung/
Führerzentrierung
- „Mit Gefühl – zuweilen Pathos – wird die eigene Verwundbarkeit betont.“ (Glasl, S.73)

Einige Phänomene des kalten Konfliktes

- Anstelle der Begeisterung stehen tiefe Enttäuschungen, Desillusionierung und Frustration. Ideale werden über Bord geworfen weil sie illusorisch sind.
- Selbstwertgefühl nimmt ab/ positives Selbstbild fehlt.
- Es fehlen soziale Orientierungspunkte/ positive Bezugspersonen verschwinden/ Führungsvakuum
- Sozialer Fatalismus: Personen fühlen sich als Produkt der Umgebung.
- Ausweichprozeduren/ Kontaktvermeidungsverfahren
- „Kalte Konflikte sind jedoch nicht ‚latente Konflikte‘ (...) Die Methoden sind nur anders: sie sind weniger offen sichtbar, viel mehr indirekt, versteckt und unsichtbar. (...) Oft kommt es zu subtilen Formen der Aggression, die intelligent von den Lücken des bestehenden Normensystems Gebrauch zu machen verstehen,“ (S.76)

Kann sich ein Konflikttypus auch ändern?

- Alle Konflikte haben eine heiße oder kalte Beginnphase
- Erst nach der dritten Eskalationsstufe kann der Konflikt deutlich als kalter oder heißer Konflikt weitergehen
- Es kann auch sein, dass kalte und heiße Austragungsformen gleichzeitig bestehen.

Als Zusammenfassung Grafik S.69

Herzlichen Dank für Eure Mitarbeit,
eure Aufmerksamkeit und euer
Interesse !