

Konflikt, Moderation, Mediation

Christian Fichter, Jörn Basel und Sherin Keller

Es liegt in unserer Natur, zu kooperieren und Ziele gemeinschaftlich zu verfolgen. Aber jeder weiß: Wo Menschen zusammenarbeiten, kann es auch zu Konflikten kommen. Diese müssen nicht unbedingt egoistisch motiviert sein, sondern es können auch aus anderem Anlass Konflikte entstehen, z. B. wenn es um die bestmögliche Art und Weise geht, wie eine gemeinschaftliche Arbeit am besten erledigt werden sollte. Insgesamt können vier Grundtypen von Konflikten unterschieden werden (Solga, 2008, S. 125):

Insgesamt können **vier Grundtypen von Konflikten** unterschieden werden: Wert- und Zielkonflikte, Beurteilungskonflikte, Verteilungskonflikte und Beziehungskonflikte.

1. **Wert- und Zielkonflikte:** Menschen haben Ziele und Werte. Werden diese nicht geteilt, bieten sie Anlass zu Konflikten. Beispielsweise kann innerhalb von Unternehmen ein Konflikt darüber bestehen, welchen Stellenwert Mitarbeiterzufriedenheit gegenüber dem Umsatz einnehmen soll.
2. **Beurteilungskonflikte:** Grund für Beurteilungskonflikte ist oftmals unterschiedliches Wissen der Beteiligten, aber auch mangelhafte Kommunikation oder große Ambiguität der zu beurteilenden Sachlage. Beurteilungskonflikte entstehen oft wegen unterschiedlichen Meinungen bezüglich der gemeinsamen Zielerreichung. Zum Beispiel kann innerhalb eines Unternehmens Uneinigkeit darüber bestehen, durch welche Maßnahmen die Kundenzufriedenheit verbessert werden könnte.
3. **Verteilungskonflikte:** Diese ergeben sich häufig bei knappen Ressourcen. Es ist ein geradezu klassisches Phänomen, dass in Unternehmen verschiedene Abteilungen und ihre Mitglieder um begrenzte Budgets konkurrieren.
4. **Beziehungskonflikte:** Zu diesen kommt es oft, wenn jemand mangelhafte Wertschätzung erfährt oder wenn das Selbstwertgefühl einer Person verletzt wird. Beispiel: Ein Mitarbeiter wird vor anderen als inkompetent bezeichnet. Auch Mobbing fällt unter diese Konfliktkategorie.

Obwohl konfligierende Ansichten und Interessen zum menschlichen Miteinander gehören, haftet dem Begriff „Konflikt“ ein negatives Image an. Meist fühlt sich mindestens eine der Konfliktparteien aufgrund einer von ihr wahrgenommenen Unvereinbarkeit von Meinungen, Interessen, Werten oder Zielen beeinträchtigt. Dabei wären Konflikte, sachlich betrachtet, in vielen Fällen lediglich Indikatoren für Klärungsbedarf und könnten Anstoß für Verbesserungen sein. Doch es fällt uns nicht immer leicht, Konflikte sachlich zu betrachten, auch wenn wir theoretisch ihren Nutzen anerkennen. Aus organisationaler ebenso wie aus individueller Sicht ist deshalb Wissen über die verschiedenen Konfliktformen und ihr Zustandekommen von großer Bedeutung – durchaus auch im Bestreben, Konflikte möglichst nicht nur zu schlichten, sondern ihnen zuvorzukommen (Glasl, 2013).

Sachlich betrachtet sind Konflikte lediglich **Indikatoren für Klärungsbedarf** und könnten Anstoß für Verbesserungen sein.

Konflikte können zwischen einzelnen Individuen bestehen, aber auch zwischen Gruppen, etwa innerhalb oder zwischen Unternehmen. Bei der Analyse von Konflikten sollte beachtet werden, dass Konflikte oftmals sowohl oberflächliche als auch tieferliegende Gründe aufweisen (Kals & Gallenmüller-Roschmann, 2011, S. 122). So können etwa tieferliegende, persönliche Motive für einen Konflikt verborgen bleiben, während an der Oberfläche nur die vermeintlichen Gründe sichtbar sind. Zum Beispiel liegt hinter der Oberfläche so mancher Konflikte der tieferliegende Grund, das Gesicht wahren zu wollen.

Konflikte weisen oftmals eine **Oberflächen-** und eine **Tiefenstruktur** auf.

Ebenso wie die Entstehung von Konflikten ist auch deren Lösung ein normaler sozialer Vorgang, den die meisten Menschen früh lernen und auch gut beherrschen. Manche Konflikte aber werden nicht gelöst, sondern bestehen weiter oder eskalieren gar. Ein populäres Modell der Konflikteskalation stammt von Glasl (1980, 2013) und unterscheidet neun Stufen. Je nach Stufe ergeben sich unterschiedliche Lösungsansätze. In den ersten Stufen kann eine Lösung des Konfliktes beispielsweise noch mittels einer Moderation erreicht werden. In der weiteren Eskalation helfen dann nur noch Mediation, schiedsgerichtliche Verfahren oder als Ultima Ratio ein externer Machteingriff. Mit fortschreitender Eskalation des Konfliktes sinken nach Glasl auch die Chancen, einvernehmliche Lösungen zu finden („win-win“). Schlimmstenfalls gehen beide Seiten ohne Vorteil aus dem Konflikt hervor („lose-lose“).

Einfluss individueller Faktoren auf Konflikte

Bei der Erklärung von Konflikten spielen auch Persönlichkeitsmerkmale eine Rolle. Aus dem Spektrum der Big-Five-Dimensionen haben insbesondere die beiden Persönlichkeitsmerkmale **Verträglichkeit** und **Empathie** große Erklärungskraft (Spiess, 2007, S. 340). Das Merkmal Verträglichkeit ist insofern für die Erklärung von Konflikten bedeutsam, da hiermit erklärt werden kann, wie wettbewerbsorientiert und kompetitiv sich eine Person am Arbeitsplatz verhält. Es ist beispielsweise davon auszugehen, dass ein Manager mit einer hohen Wettbewerbsorientierung mögliche Konflikte eher in Kauf nimmt. Persönlichkeitsmerkmale beeinflussen nicht nur, ob es überhaupt zu Konflikten kommt, sondern auch die Art des Konfliktes und wie dieser ausgetragen wird. Beispielsweise neigen Extravertierte eher dazu, Konflikte offen auszutragen.

Persönlichkeitsmerkmale beeinflussen die **Art des Konfliktes** und **wie dieser ausgetragen** wird.

Bedeutung organisationaler und kultureller Faktoren für Konflikte

Die Organisationskultur hat einen großen Einfluss darauf, ob es häufig zu Konflikten kommt oder nicht. Wird beispielsweise als Führungsansatz ein starkes Wettbewerbsdenken betont, so färbt dies auf das interne Kooperationsverhalten ab. Immer wieder ist auch die Vergütungsstruktur Grund für unternehmensinterne Konflikte und Rivalitäten. Unklare Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse sind ebenfalls konfliktträchtig (Solga, 2008, S.126).

Konflikte in Organisationen **hängen** wesentlich **von der Organisationskultur ab**.

Als für Konflikte bedeutsame Umweltfaktoren sind insbesondere kulturelle Einflüsse zu nennen (s. Webexkurs „Kulturelle Unterschiede und interkulturelle Kompetenz“). Beispielsweise können die Dimensionen Machtdistanz und Kollektivismus aus der GLOBE-Studie herangezogen werden, um mögliche Ursachen von Konflikten zu identifizieren und um zu erklären, wie offen oder versteckt Konflikte ausgetragen werden. Wenn Menschen aus verschiedenen Landeskulturen innerhalb eines Unternehmens zusammenarbeiten sollen, birgt dies ebenfalls Konfliktpotenzial (Vaara et al., 2012).

Konflikte können daraus entstehen, dass **Menschen aus verschiedenen Landeskulturen** zusammenarbeiten.

Konfliktparteien. Dennoch ist Moderation nicht nur nützlich, sondern auch wünschenswert, denn sie erhöht die Chancen, dass ein Konflikt überhaupt gelöst werden kann. Das typische Vorgehen bei einer Moderation besteht darin, dass der Vorgesetzte zunächst die Gesprächsbereitschaft der Kontrahenten sicherstellt und diese zum Gespräch einlädt. Dabei übernimmt der Vorgesetzte die Rolle des Moderators, der das Gespräch leitet und auf die bestmögliche Lösung hinzuführen versucht. Wird keine Einigung erzielt, muss der Vorgesetzte über das weitere Vorgehen entscheiden, damit die Organisation keinen Schaden nimmt. Dies kann beispielsweise eine räumliche oder organisationale Trennung der Konfliktparteien sein oder schlimmstenfalls die Entlassung eines oder aller Kontrahenten (Berkel, 2005).

Moderation ist **begleitete Konfliktlösung**, typischerweise durch den **Vorgesetzten**, mit dem Ziel, die **Arbeitsfähigkeit** zum Wohl der Organisation wiederherzustellen.

Mediation

Ähnlich wie Moderation ist auch Mediation begleitete Konfliktlösung. Der Mediator ist allerdings im Gegensatz zum Moderator neutral und oft sogar speziell geschult. Manchmal handelt es sich um eine externe Person, häufig aber auch einfach um eine interne Person mit größtmöglicher Neutralität, etwa aus der Personalabteilung – er hat deshalb auch keine eigene Entscheidungskompetenz. Die Konfliktparteien (die Medianten) nehmen freiwillig an der Mediation teil und gelten dabei als gleichberechtigt. Mehr noch als bei der Moderation wird bei einer Mediation den tieferliegenden Gründen eines Konflikts Beachtung geschenkt, beispielsweise persönlichen Antipathien, unterschiedlichen Wertvorstellungen oder verletzten Gefühlen. Ziel der Mediation ist nicht in erster Linie die Lösung des Konflikts, sondern das Wiederherstellen der Kommunikationsfähigkeit der Konfliktparteien. Die typischen Phasen einer Mediation sind: Auftragsklärung, Bestimmung des Themas, Klärung der Hintergründe des Konflikts, Lösungssuche, Einigung (Altmann & Bastine, 2017). Dabei stehen vier Bereiche im Vordergrund (Berkel, 2005):

- Verbesserung der Einstellungen der Konfliktparteien zueinander
- Ermöglichen einer offenen, wertschätzenden Kommunikation
- Bewusstmachen der Natur von Konflikten
- Einüben methodischer Kenntnisse zur Konfliktlösung

Auch Mediation ist begleitete Konfliktlösung, doch die **Begleitung wird durch unbeteiligte, geschulte Dritte** geleistet. Das Ziel liegt eher auf der **Wiederherstellung der Kommunikationsfähigkeit**.

Literatur

Altmann, T., & Bastine, R. (2017). Mediation. In M. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch – Lexikon der Psychologie* (S. 1075). Bern: Huber.

Berkel, K. (2005). Konfliktlösung. In D. Frey, L. von Rosenstiel, & C. Graf Hoyos (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 194-203). Weinheim: Beltz.

Glasl, F. (1980). *Konfliktmanagement: Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen*. Bern: Haupt.

Glasl, F. (2013). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (11. Auflage). Bern: Haupt.

Kals, E., & Gallenmüller-Roschmann, J. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Auflage). Weinheim:

Beltz.

Solga, M. (2008). Konflikte in Organisationen. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Scharper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 121-134). Heidelberg: Springer

Spiess, E. (2007). Kooperation und Konflikt. In H. Schuler, & K. Sonntag (Hrsg.): *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 339-347). Göttingen: Hogrefe.

Vaara, E., Sarala, R., Stahl, G. K., & Björkman, I. (2012). The impact of organizational and national cultural differences on social conflict and knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of Management Studies*, 49(1), 1-27.

Kapitel im Lehrbuch: Fichter, C., Basel, J. & Keller, S. (2018). Organisation. In: C. Fichter (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie für Bachelor* (S. 163-192). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-54944-5_8