HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Konfliktmanagement

Europa Fachhochschule Fresenius

Wahlmodul: Organisationsmanagement
Teilmodul: Methoden und Konzepte der Organisationsberatung

Dozenten:
Dipl. Psych. Stephan Holtmeier (k.i.m & kibit)
Dipl. Psych. Christina Bovi (k.i.m)

Semesterübersicht (2. Kursteil, WS 08/09)

HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

DATUM	THEMA	DOZENT(IN)
19.09.2008	Change I	Holtmeier
17.10.2208	Change II	Holtmeier
24.10.2208	Change III	Holtmeier
21.11.2008	Diagnoseverfahren in der systemischen Organisationsberatung	Bovi
28.11.2008	Appreciative Inquiry	Bovi
29.11.2008 (ganztägig!)	Konfliktmanagement	Bovi
05.12.2008	Strategie & Prozesse I	Holtmeier
12.12.2008	Strategie & Prozesse II	Holtmeier
19.12.2008	Großgruppenveranstaltungen	Bovi
09.01.2008	Abschluss: Klausurvorbereitung	Bovi

Übung in Kleingruppen (30 Minuten)

HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

- Bilden Sie bitte Kleingruppen á 3-4 Personen.
- Einigen Sie sich auf einen Konfliktanwendungsfall, welchen eine/r von Ihnen erlebt hat.
- Nehmen Sie 1. eine Konfliktbeschreibung und 2. eine Konfliktanalyse vor:
  - **1. Konfliktbeschreibung**:
    - Wer war beteiligt?
    - Worum ging es?
    - Wie war der Verlauf?
  - **2. Konfliktanalyse:**
    - Welche Zusammenhänge/Aspekte spielten bei der Entstehung, im Konflikt selbst und bei der Konfliktlösung eine Rolle?
- Nehmen wir an, eine Person würde sich anbieten, bei der Konfliktlösung zu helfen. Was müsste der Berater/Mediator mitbringen/beweisen, damit Sie ihn/sie beauftragen würden?

Was ist ein Konflikt: Definition

HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

- **Konflikte sind miteinander unvereinbare Anliegen in Kombination mit fehlender Bereitschaft zur Positionsveränderung**

- <u>Voraussetzungen</u>:
  - Mindestens eine Konfliktpartei muss sich wegen der Unvereinbarkeit beeinträchtigt oder bedroht fühlen.
  - Die andere Partei ist darüber informiert, aber nicht bereit, die eigene Position (z.B. eigene Ziele, Ansprüche, Wertungen, Handlungen) so zu verändern, dass die von der anderen Partei erlebte Beeinträchtigung oder Bedrohung aufgehoben wird.
  - Verantwortlichkeitszuschreibung und wahrgenommene Illegitimität, d.h. es besteht die Annahme, dass der verantwortlich Gemachte anders handeln könnte
  - Verantwortung wird nicht überzeugend bestritten bzw. das Handeln nicht überzeugend gerechtfertigt

Arten von Konflikten

HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Intrapsychische Konflikte

→ Im Streit mit sich selbst

- Konflikte zwischen Pflichten (Familie vs. Beruf)
- Konflikte zwischen Rollen (Freund/in vs. Kollege/in
- Konflikte zwischen sich ausschließenden Zielen (Partnerwahl)

Soziale Konflikte

→ Im Streit mit anderen

- 2 oder mehr Personen bzw. Einheiten beteiligt
- Einzelne, Gruppen, ganze Einheiten (z.B. öffentliche Organe etc. → Beispiel: Dt. Bahn vs. Verdi)
- Personen haben etwas miteinander zu tun (bei fremden Personen, die auf keiner Ebene etwas miteinander zu tun haben, gibt es keinen Konflikt!)

Soziale Konflikte als Problem: nicht jede Unvereinbarkeit führt zum Konflikt!

HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Typ 1: Differenz zwischen Ist vs. Soll

- fehlendes Wissen, Kompetenzen, Ressourcen
- Existenz eines *intrasubjektiven Konflikts*:
  - Zielkonflikt
  - Entscheidungskonflikt hinsichtlich des Wegs hin zum Soll
  - Normative Schranken
- Existenz eines *intersubjektiven Konflikts* → Behinderung durch andere
- → Verschiedene Beratungsdienstleistungen denkbar

Typ 2: Unzufriedenheit mit Ist; Unklarheit über Soll

- → Beratungsdienstleistung: Zielklärung

Typ 3: Ist soll aufrecht erhalten werden, ist aber bedroht

- Existenz eines intersubjektiven Konflikts
- → Verschiedene Beratungsdienstleistungen denkbar

Struktur von Konflikten

HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

- **Konkurrenz um dasselbe Ziel**: beide Konfliktparteien wollen dasselbe, Bsp.: Konkurrenz um Arbeitsplatz, Auftrag, Marktanteile, Autorität, Zuneigung einer Person

  → Vergleichsweise „einfache“ Konfliktstruktur

- **Unvereinbarkeit verschiedener Ziele**: die Konfliktparteien beeinträchtigen sich hinsichtlich verschiedener Anliegen, Bsp.: Erbschaftskonflikt (Sohn interessiert materieller Erlös des Elternhauses, Tochter priorisiert symbolischen Wert)

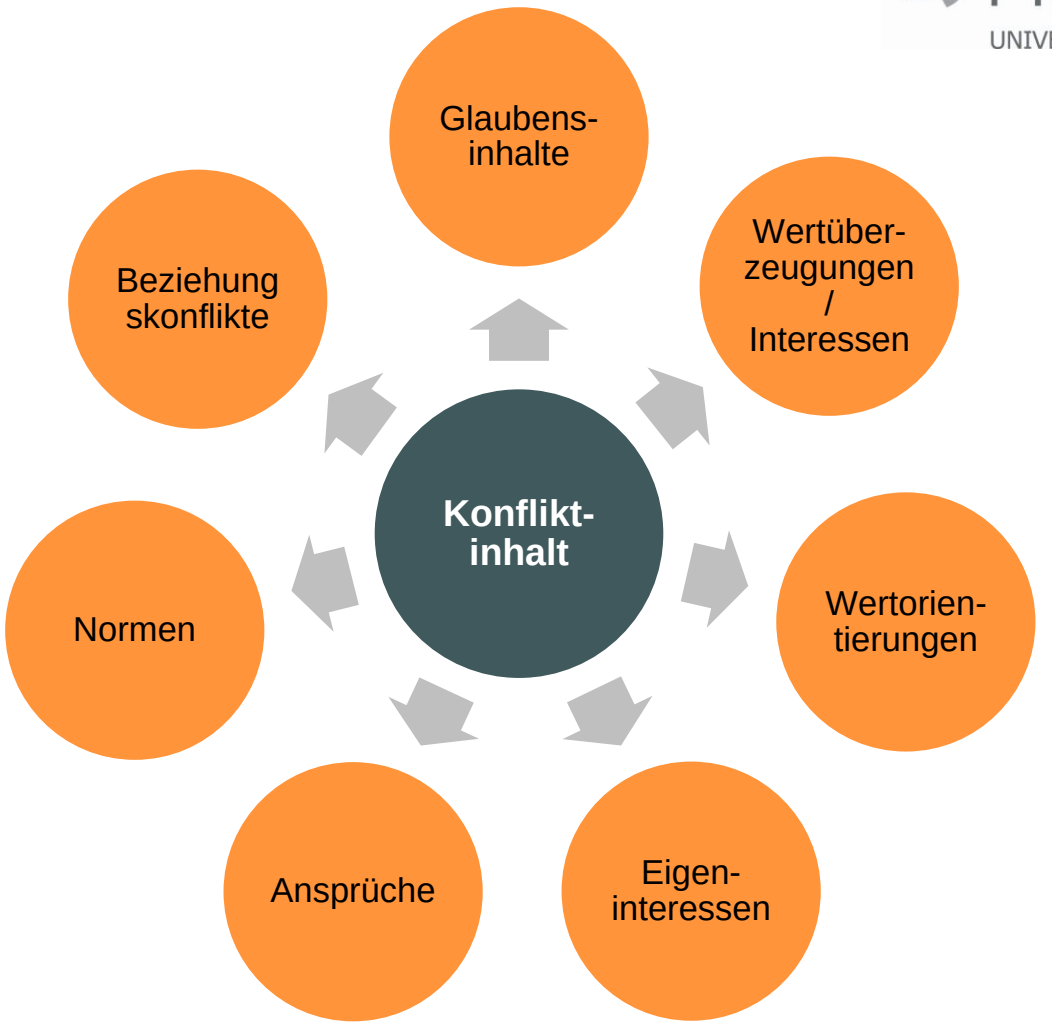
  → Komplexere Konfliktstruktur; gemeinsames Problem lässt sich nur auf abstrakter Ebene identifizieren, nämlich fehlendes Eingehen auf Anliegen des Gegenübers

- **Oberflächen- und Tiefenstruktur von Konflikten**: oberflächlich ist das Streitthema ersichtlich, nicht zwingend jedoch die dahinter liegenden betroffenen Anliegen der Personen (= Tiefenstruktur)

  → Nachhaltige Konfliktlösung ist nur über die Bearbeitung der Tiefenstruktur möglich!!

- **Nicht anwesende Dritte**: häufig agieren die Konfliktvertreter als Repräsentanten größerer Systeme/Gruppen

Inhalte von Konflikten



Empirische Konfliktforschung: Prisoner's Dilemma

HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

2 Männer (A & B) sind wg. Verdachts des gemeinschaftlichen Bankraubs in U-Haft. Verurteilung kann nur erfolgen, wenn mind. einer der Männer gesteht. Die Männer haben keine Möglichkeit, eine Strategie abzusprechen und müssen daher Annahmen über das Verhalten des anderen treffen.

Option 1: A gesteht –> geht als Kronzeuge straffrei aus, B erhält Freiheitsstrafe von 10 Jahren

Option 2: A + B gestehen → beide erhalten Freiheitsstrafe von 5 Jahren

Option 3: A+ B leugnen → es kann nur minderschweres Delikt nachgewiesen werden, Konsequenz: max. 1 Jahr Freiheitsstrafe

		B	
		kooperativ	Nicht kooperativ
A	kooperativ	1/1	10/0
	Nicht kooperativ	0/10	5/5

Beispiel eines komplexen Realfalls…

HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

- http://www.youtube.com/watch?v=lwe5EdkcJJ4&feature=related

Ein ungleicher Kampf der Kulturen

Der Beitrag der Emotionspsychologie zu einem erfolgreichen Konfliktmanagement

HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Emotionen – passiv erfahren und bewusster Steuerung entzogen?

Üblicher Sprachgebrauch:

- „Da hat mich die Wut gepackt!“
- „Die Angst beschlich mich“
- „Ich fiel in Trauer“

... Und wir können nichts dagegen tun... ☹

... ODER DOCH???!!?? ☺

Eine Näherung an die kognitive Emotionspsychologie

HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

- **PLENARDISKUSSION, Dauer: 60-75 Minuten**

1. **Vorbereitung:**

   Lesen Sie den Ihnen zur Verfügung gestellten Text von Prof. Dr. Leo Montada („Bildung der Gefühle“, aus: Zeitschrift für Pädagogik). Fokus: Punkt 1,2 +3 (= S. 1-6)

2. **Diskussion im Plenum:**

   Welchen Beitrag können die Thesen Prof. Montadas im Rahmen eines erfolgreichen Konfliktmanagements leisten?

Emotionen als Syndrom mit 5 Komponenten

HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

1. ERLEBNISQUALITÄT: unterschiedliche Emotionen fühlen sich unterschiedlich an.
2. KOGNITIONEN: Emotionen liegen spezifische Bewertungen einer Anlasssituation zugrunde
3. EMOTIONSAUSRUCK: spezifisch je nach Emotion hinsichtlich Mimik, Haltung, Muskeltonus, Sprache...
4. BIOPHYSIOLOGIE: je nach Emotion gehen damit spezifische biophysiologische Veränderungen einher
5. HANDLUNGSDISPOSITIONEN: bestimmte Emotionen legen bestimmte Verhaltens-/Reaktionsweisen nahe, z.B. Angst → Flucht; Wut → Angriff

Kategorien zur Unterscheidung von Gefühlen

HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

1. Was ist der ANLASS? → Person, Ereignis, Handlung, Gegebenheit
2. Ist der Anlass ERFREULICH vs. UNERFREULICH für Person A (= Betroffene/r?)
3. Ist der Anlass FÜR ANDERE erfreuliche vs. unerfreulich?
4. Hat A KONTROLLE über den Anlass?
5. Besteht die Kontrolle in der MEISTERUNG oder der VERMEIDUNG des Anlasses?
6. Existieren von A akzeptierte normative Vorschriften bezüglich des eigenen Handelns?
7. Existieren persönliche STANDARDS von A?
8. ZEITPUNKT des Anlasses? → Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft
9. Haben ANDERE KONTROLLE über den Anlass?
10. Hat A NORMATIVE VORSTELLUNGEN gegenüber dem/n Anderen?

Beispiel: Analyse der Emotion ÄRGER

HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

- **Wann kommt Ärger/Empörung auf?**

<u>Voraussetzungen</u>:

1. „Jemand“ (einzelne Person, Gruppe,...) verletzt eine nach Überzeugung des Betroffenen gültige Norm bzw. einen persönlichen Anspruch.
2. Der/die Betroffene sieht wichtige eigene Anliegen oder die Anliegen einer anderen Person/Gruppe, mit der er/sie sich identifiziert, als verletzt an.
3. Der/die Betroffene hält „jemand“ für verantwortlich. → Betroffene/r nimmt an, „jemand“ hätte auch anders handeln können.
4. Der/die Betroffene erkennt keine Rechtfertigungsgründe für das Handeln von „jemand“ bzw. erkennt diese, wenn gegeben, nicht an.

Abstufungen der Zuschreibung von Verantwortlichkeit

HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

1. Das Handeln war absichtlich und böswillig.
2. Folge war nicht beabsichtigt, aber billigend in Kauf genommen.
3. Handeln war unbedacht/fahrlässig.
4. Gut gemeint, aber ungeschickt umgesetzt.
5. Verhalten war unbeherrschbar, impulsiv und affektiv
6. Weiteren involvierten Personen wird eine Mitverantwortlichkeit zugeschrieben

Empirisch nachgewiesenermaßen sinkt das Ausmaß der Empörung von 1.- 6.

Konfliktbearbeitung bei der Emotion Ärger: Hilfreiche Fragesequenz

HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

1. Welches Verhalten der 2. Partei hat die Empörung der ersten Partei ausgelöst?
2. Wie sieht die 2. Partei das?
3. Welchen Normen und Ansprüche werden von der 1. Partei als verletzt wahrgenommen?
4. Kennt die 2. Partei die Normen und Ansprüche?
5. Gibt es Möglichkeiten einer Relativierung dieser Normen/Ansprüche?
6. Welche Probleme sind hierdurch Partei 1 entstanden?
7. Kennt die 2. Partei diese Probleme?
8. Wie bewertet sie diese Probleme?
9. Sind die Probleme so gewichtig, wie sie zunächst eingeschätzt wurden?
10. Wie wir die Verantwortlichkeit eingeschätzt?
11. Was sagt die beschuldigte Partei zu der Verantwortlichkeitszuschreibung?

Ein kleiner Exkurs in die Sozialpsychologie

HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

... und die Relevanz des **FUNDAMENTALEN ATTRIBUTIONSFEHLERS**:

Der **fundamentale Attributionsfehler** (Ross, 1977) beschreibt die Tendenz

a) das Verhalten anderer Personen eigenschaftsbedingt zu erklären,

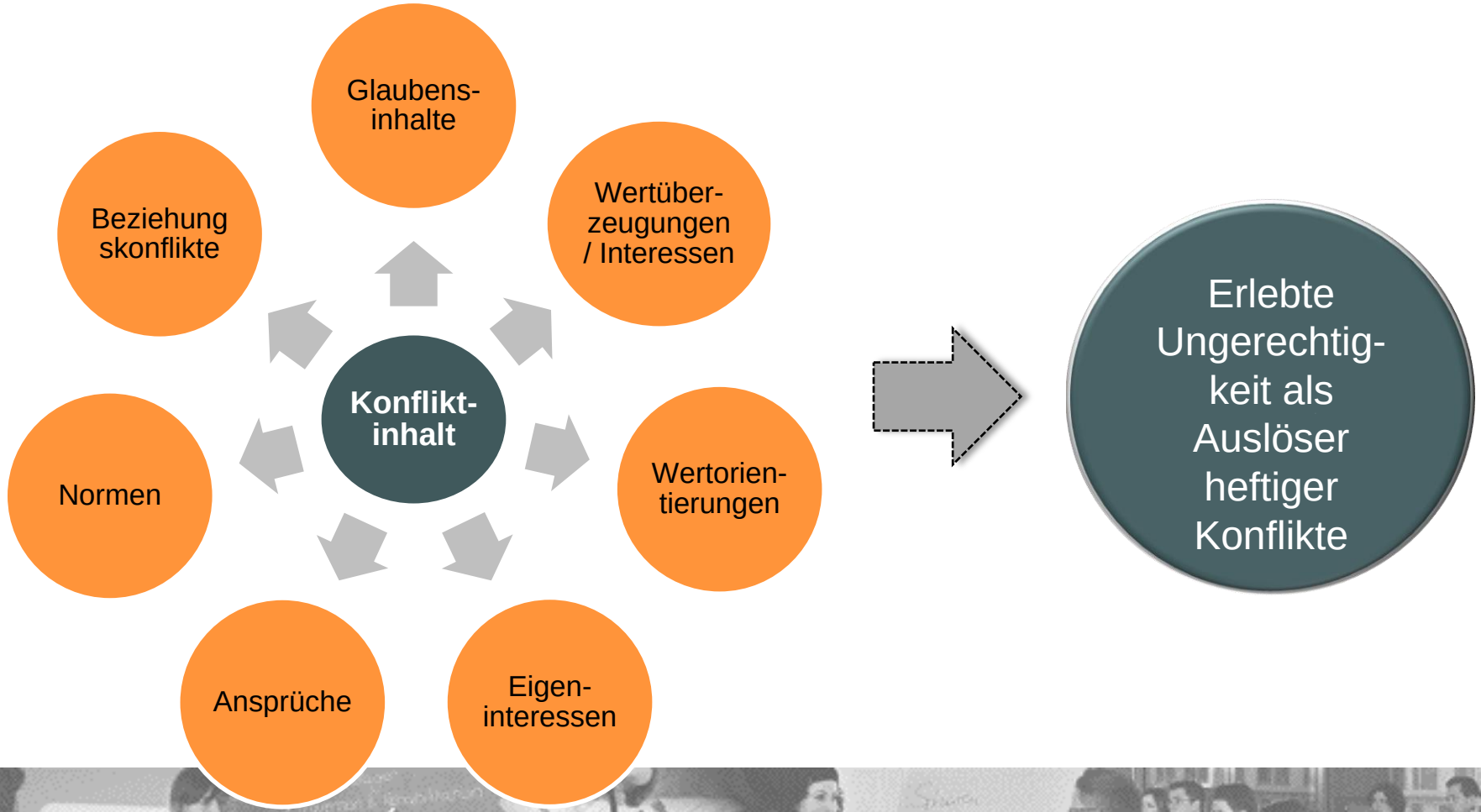
b) unser eigenes Verhalten demgegenüber situationsbedingt zu erklären.

Problem: Die Zuschreibung von Dispositionen/Eigenschaften ist i.d.R. sehr stabil
→ man kann leicht Vorurteile/Stereotype ausbilden.

LEARNING: Manchmal kann es bereits sehr hilfreich sein, die Situationsfaktoren zu erfragen, will man die Verantwortlichkeitszuschreibung im Falle der Empörung regulieren!

Die Psychologie der Gerechtigkeit: Mittel zur Bearbeitung der Tiefenstruktur von Konflikten

HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

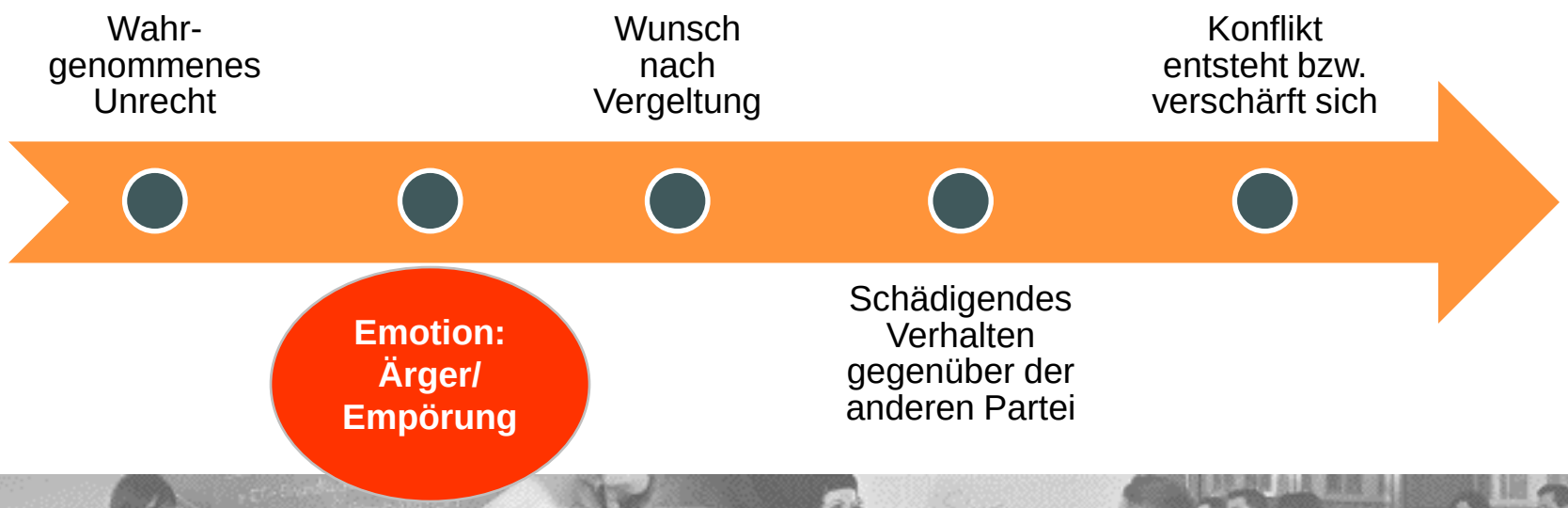


Erlebte Ungerechtigkeit als Motor für „heiße“ Konflikte

HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

- Erlebte Ungerechtigkeit erfolgt häufig als Wahrnehmung der Verletzung einer Regel → FOLGE: Aus Wettkampf, Wettbewerb o.ä. wird Konflikt

- Bsp.: Sport, Marktwirtschaft



Eine wesentliche Unterscheidung

HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

- Geht es im Konflikt um **WÜNSCHE + INTERESSEN** oder aber um **ANSPRÜCHE + FORDERUNGEN**?

Wünsche/Interessen	Ansprüche/Forderungen
• subjektiv	• subjektiv + • aus Sicht der Person an objektiv gültige normative Standards geknüpft → damit legitim und gerechtfertigt!

Was wird als gerecht erlebt?

HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

- Soziale Verhältnisse werden dann als gerecht angesehen, wenn alle bekommen, was ihnen gebührt

  1. aufgrund dessen, wer sie sind und/oder
  2. aufgrund dessen, was sie getan haben, oder
  3. aufgrund dessen, was sie vereinbart haben, z.B. in impliziten oder expliziten Verträgen

Es gibt nicht „die“ Gerechtigkeit!

HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Unterscheidung von **4 Formen der Gerechtigkeit**:

1. **Verteilungsgerechtigkeit:**

   Verteilung von Gütern, Positionen, Rechten, Pflichten, Macht, Einfluss, Sicherheit etc.

2. **Austauschgerechtigkeit:**

   Austauschbeziehungen zwischen Personen, sozialen Systemen, Gemeinschaften

3. **Vergeltungsgerechtigkeit:**

   Vergeltung von Handlungen bzw. Unterlassungen, Leistungen bzw. Fehlleistungen

4. **Verfahrensgerechtigkeit:**

   Verfahren, in welchen Entscheidungen über o.g. getroffen werden, formell + informell (z.B. gerichtlich, in Organisationen, im Privatleben)

Typen von Gerechtigkeitskonflikten

HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

2 Entstehungstypen:

1. Konflikte unter Anwendung **unterschiedlicher** Gerechtigkeitsprinzipien

   Beispiele: betriebsbedingte Entlassungen (bisherige Leistung des Arbeitnehmers als wesentliches Prinzip vs. zukünftige Leistungsfähigkeit, Tarifverhandlungen (Sicherung der Besitzstände der Arbeitnehmer vs. Kostenersparnis zu Zwecken künftiger Wettbewerbsfähigkeit)

2. Konflikte unter Anwendung **des gleichen** Gerechtigkeitsprinzips

   Die Parteien sind sich grundsätzlich darüber einig, welches Prinzip Gültigkeit hat, haben jedoch unterschiedliche Auffassungen zum Ausmaß.

   Beispiel: Die Parteien sind sich einig, dass eine Schuld ausgeglichen werden muss, sich aber uneinig darüber, wie groß die Schuld ist.

   Hierbei z.B. besonders problematisch, weil sehr generisch formuliert: sog. Equity-Prinzip, d.h. Prinzip der Ausgewogenheit im Austausch → die Bewertung gegenseitig erbrachter Leistungen und deren Angemessenheit bzw. Gleichwertigkeit ist oft sehr schwierig, weil von der subjektiven Konstruktion des Einzelnen abhängig!

Strategien des Konfliktmanagements bei Gerechtigkeitskonflikten

HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Klärung Gerechtigkeits-vorstellung

- Beobachtete oder geäußerte Empörung
- Analyse + Aufdecken der zugrunde liegenden Anspruchsverletzung

Verständnis vermitteln

- Mittel der Perspektivübernahme nutzen
- Für eine gegenseitige Reformulierung der Gerechtigkeitsüberzeugungen sorgen (d.h. nicht zwingend, dass die konfligierenden Parteien die Überzeugungen des Anderen akzeptieren müssen, es geht um Verständnis!

Verständnis für „Dilemma“ erzeugen

- Gerechtigkeit hat einen normativen Charakter → alle sind überzeugt, dass ihre Vorstellungen desselben gelten → wer ein Gerechtigkeitsprinzip vertritt, wirft damit dem anderen vor, seine Forderungen seien ungerecht
- Gerechtigkeitsprinzipien konfligieren selbst miteinander!

Vorgehen

- Prinzipien der Verfahrensgerechtigkeit einhalten: Konfliktparteien haben Mitwirkungsrechte, erfahren gleiches Gehör, Entscheidungen werden aufgrund von Sachinformationen getroffen, Revidierung der Entscheidung bei neuen Informationen möglich, Gültigkeit ethischer Prinzipien

Zurück zum Tagesbeginn: Übung (45 Minuten inkl. Diskussion)

HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

- Finden Sie sich bitte wieder in Ihren Kleingruppen á 3-4 Personen zusammen. Betrachten Sie erneut den Konfliktanwendungsfall, welchen eine/r von Ihnen erlebt hat.
- Nehmen Sie sich Ihre Konfliktbeschreibung und Ihre Konfliktanalyse vor:
  1. **Konfliktbeschreibung**: Wer war beteiligt? Worum ging es? Wie war der Verlauf?
  2. **Konfliktanalyse:** Welche Zusammenhänge/Aspekte spielten bei der Entstehung, im Konflikt selbst und bei der Konfliktlösung eine Rolle?
- ZUSATZAUFGABE: Analysieren Sie den Konflikt vor dem Hintergrund des heute Gelernten. Zeit: max. 30 Minuten
  - Wie betrachten Sie den Konflikt jetzt?
  - Wie würden Sie beim Bestreben um eine Konfliktlösung beachten? Was wäre jetzt leichter?

Konflikte im Alltag

- http://www.myvideo.de/watch/821052/loriot_fuer_ehepaare_das_ei

Welche Emotionen und Ansprüche könnten diese Ehefrau und dieser Ehemann haben? ☺

Literaturempfehlungen

HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

1. **Dulabaum, N. L. (1998).** Mediation: Das ABC. Die Kunst, in Konflikten erfolgreich zu vermitteln. Weinheim: Beltz.

2. **Montada, L. (1989).** Bildung der Gefühle? In: Zeitschrift für Pädagogik, 35(3), S. 293-312.

3. **Montada, L. & Kals, E. (2001).** Mediation. Lehrbuch für Psychologen und Juristen. Weinheim: Beltz.

Klausurrelevante Literatur

HOCHSCHULE FRESENIUS
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

1. **Von Schlippe, A. & Schweitzer** (2003). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen. Als vertiefende Lektüre zu verstehen.

2. **Ellebracht, H., Lenz, G., Osterhold, G. & Schäfer, H.** (2003). Systemische Organisations- und Unternehmensberatung (2. Aufl.). Wiesbaden. Relevant: Kapitel 1+2

3. **König, E. & Volmer, G.** (2008). Handbuch systemische Organisationsberatung. Weinheim. Relevant: Kapitel 2+5

4. **Montada, L. & Kals, E.** (2001). Mediation. Lehrbuch für Psychologen und Juristen. Weinheim. Relevant: Kapitel 4-6, in der Hochschulbibliothek als Kopiervorlage hinterlegt.

5. **Kotter, J.P.** (2002). Chaos, Wandel, Führung. Leading Change. Boston. Als vertiefende Lektüre zu verstehen.