

# Konflikte am Arbeitsplatz

## Was ist ein Konflikt?

Das Wahrnehmen von Unterschieden bei Ereignissen, bei Meinungen, Ansichten und Interessen oder im Fühlen und Erleben gehört zum menschlichen Leben. Auch der Umgang mit Unvereinbarkeiten und Unverträglichkeiten gehört dazu.

Erst das Empfinden von Unvereinbarkeit kann einen Konflikt auslösen. Es reicht, wenn auch nur eine Seite die Unvereinbarkeit als solche erlebt und sich entsprechend verhält.

## Das Paradox der Konflikte am Arbeitsplatz

Konflikte sind oft die Folge diffuser oder widersprüchlicher Ziele, unmenschlicher Strukturen, unklarer Stellenbeschreibungen, unzureichend gestalteter Abläufe oder ungeeigneter Mittel und Instrumente für die Erfüllung der Aufgaben.

Obwohl die Probleme organisationsbedingt sind werden sie personifiziert und einzelnen Menschen in die Schuhe geschoben.

Andererseits haben die Menschen die Geschicklichkeit entwickelt, ihre persönlichen Unzulänglichkeiten als Folge fehlerhafter Strukturen auf die Organisation abzuwälzen, um keine persönliche Verantwortung übernehmen zu müssen.

Dieses Zuschreiben und Abschieben hat zur Folge, dass immer an der falschen Stelle nach Ursachen und Lösungen gesucht wird. Das ist der beste Weg, ungelöste Konflikte in einer Organisation zu erhalten.

## Der Konflikt als Eisberg

Konflikte können sein wie Eisberge. Der grösste Teil ihrer wahren Dimension bleibt unter Wasser und damit unsichtbar, hat aber einen mächtigen, oft unberechenbaren Einfluss. Die Spitze des Eisbergs steht für die Sachebene. Unter Wasser schwimmen die Fragen der Beziehungen und der Werte mit. In der Realität ist es oft so, dass sich Konflikte an unbedeutenden Sachfragen entzünden. Können diese nicht beigelegt werden, stehen sie wohl stellvertretend für grundlegendere Unvereinbarkeiten auf der Beziehungs- und Werteebene.

## Heisse oder kalte Konflikte

Es gibt verschiedene Arten auf einen Konflikt zu reagieren. Die heisse Art äussert sich durch Angriffigkeit, Widerspruch und Aufregung. Zeigen sich die Reaktionen als Ausweichen, Lustlosigkeit und lähmende Gefühle so ist die Reaktion kalt. Es ist eine Flucht vor den Emotionen.

Art der Reaktion	Reden	Verhalten
Heiss Aktion: Angriff	Widerspruch <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gegenargumentation</li> <li>- Vorwürfe, Drohungen</li> <li>- Polemik</li> <li>- Sturer Formalismus</li> </ul>	Aufregung <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unruhe, Streit</li> <li>- Intrigen</li> <li>- Gerüchte</li> <li>- Cliquenbildung</li> </ul>

	-	
Kalt Aktion: Flucht	Ausweichen - Schweigen - Bagatellisieren - Blödeln, lächerlich machen - Vordergründig zustimmen	Lähmung/Lustlosigkeit - Unaufmerksamkeit - Fernbleiben - Innere Kündigung - Verdeckte Arbeitsverweigerung

## Konfliktneigungen

Je nach meinen Prägungen habe ich eine bestimmte Art, mich in Konflikten zu verhalten

Typ	Tendenz	Befürchtung	Verhalten im Konfliktfall
Ich-Typ	Individualisierung Abgrenzung	Angst vor Gefühlen	nüchtern gefühlskalt distanziert
Du-Typ	Bindung Nähe Kontaktfreude	Angst vor Ablehnung	harmonisierend, Neigung, dem anderen recht zu geben
Ordnungs-Typ	Betonung von Ordnung, Kontrolle und Gehorsam	Angst vor Ungerechtigkeiten	Kampf für Gerechtigkeit Denken in Gut- oder Böse-Kategorien
Freiheits-Typ	Flexibel Oberflächlich	Angst davor, sich festlegen zu müssen	sprunghaft chaotisch konkurrierend

## Eskalationsstufen

Der Konfliktforscher Friedrich Glasl unterscheidet neun Eskalationsstufen von Konflikten. Bis zur Stufe 3 kann ein Konflikt aus eigener Kraft gelöst werden. Von Stufe 4 bis 6 lassen sich Konflikte nur noch durch eine professionelle Mediation lösen. Ab der Phase III ist der Konflikt so heftig geworden, dass er nur noch durch richterliche Entscheide gelöst werden kann. Der eigene Schaden wird in Kauf genommen. Beide Parteien sind letztlich Verlierer.

Dimension	Eskalationsstufen		
sachlich	1	Verhärtung	<b>Phase I</b>  Gewinner / Gewinner  <b>Moderation / Mediation möglich</b>
	2	Debatte, Polemik	
	3	Taten statt Worte	
Recht haben wollen  emotional	4	Ansehen und Koalitionen, Verbündete suchen	<b>Phase II</b>  Gewinner / Verlierer  <b>Professionelle Vermittlung notwendig</b>
	5	Gesichtsverlust	
	6	Drohstrategien	

Eigener Schaden wird in Kauf genommen	7	Begrenzte Vernichtungsschläge	<b>Phase III</b> Verlierer / Verlierer
	8	Zersplitterung	
	9	Gemeinsam in den Abgrund	<b>Entscheide durch Richter/Richterin</b>

Quelle: Glasl, Friedrich (2015). Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Übungen, praktische Methoden. (7. Aufl.). Haupt Verlag: Bern.

Verena Wüthrich, Infostelle Frau+Arbeit, Weinfelden  
März 2017