

## 6.1 Einleitung

In allen Bereichen und auf allen Ebenen eines Betriebes bestehen Konflikte, die von den Kontrahenten oder von unbeteiligten Dritten beigelegt werden. Alle Betriebsangehörigen sind als beteiligte Parteien oder als schlichtende Dritte an der Gestaltung von Konfliktlösungen beteiligt. So sieht auch das Betriebsverfassungsgesetz in vielen Fällen bei zunächst nicht lösbaren Konflikten zwischen den Sozialpartnern die Einschaltung einer Einigungsstelle vor (der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat).

In diesem Abschnitt sollen vor allem die Möglichkeiten einer Führungskraft erörtert werden, die Konflikte unter ihren Mitarbeitern oder zwischen sich und ihren Mitarbeitern zu behandeln und zu steuern. Dabei wird von zwei Annahmen ausgegangen (SCHMIDT & TANNENBAUM, 1973):

1. Konflikte sollen nicht von vornherein als gut oder schlecht angesehen werden. In einem Fall bringen sie Vorteile für den Betrieb und erhöhen Kreativität und Zufriedenheit der Mitarbeiter, in einem anderen Fall wirken sie zersetzend und zerstören die Zusammenarbeit.
2. Es gibt keinen Königsweg, Konflikte zu behandeln. Je nach Umständen kann es vorteilhaft sein:
  - Konflikte zu vermeiden,
  - Konflikte zu unterdrücken,
  - Konflikte zu lösen,
  - Konflikte zu überbrücken.

Wer stolz auf die „friedlichen“ Beziehungen zwischen seinen Mitarbeitern hinweist, mag eine Friedhofsruhe hergestellt haben, und wer andauernd Öl ins Feuer schüttet, mag ein schwacher Vorgesetzter sein, der nach dem Motto „Teile und

herrsche“ handelt. Der effektiv arbeitende Vorgesetzte zeichnet sich dadurch aus, dass er verschiedenen Konflikten auf unterschiedliche Art begegnen kann und in jedem Fall seine Vorgehensweise nach einer genauen Analyse des vorliegenden Streitpunktes und der zugrunde liegenden Ursachen auswählt.

Eine erfolgreiche Handhabung von Konflikten setzt voraus, dass sich der Vorgesetzte seiner Gefühle und Reaktionen gegenüber Konflikten bewusst ist (vgl. Sensitivity Training).

Jeder Mensch besitzt gegenüber Konflikten bestimmte Einstellungen und reagiert bevorzugt mit bestimmten Verhaltensweisen, deren er sich häufig nicht bewusst ist. Die unbewussten Einstellungen beeinflussen unsere Konflikthandhabung sehr stark und legen unser Verhalten fest, so dass wir von vornherein in unseren Möglichkeiten sehr eingengt sind. Die Konflikthandhabung wird somit in vielen Fällen weniger von den Erfordernissen der Situation und dem Wunsch nach einer möglichst objektiven und wirksamen Konfliktlösung bestimmt als vielmehr von den persönlichen Gefühlen, Motiven und Ängsten.

So kann ein Vorgesetzter auf Konflikte z. B. nur mit Unbehagen und Sorge reagieren. Er mag Angst haben vor persönlichen Angriffen oder unkontrollierten Zornesausbrüchen, die bei Auseinandersetzungen auftreten können; er mag sich vor seiner eigenen Erregung und der Gefahr ängstigen, die Beherrschung zu verlieren; er mag befürchten, dass ihm der Konflikt entgleitet und ihm Nachteile entstehen, die seine Stellung gefährden; er möchte vermeiden, dass er sich die Feindschaft von Mitarbeitern oder Vorgesetzten zuzieht. Vorgesetzte, die in Konflikten vor allem eine Bedrohung sehen, haben nur einen geringen Freiheitsspielraum im Umgang mit Konflikten. Sie werden versuchen, jeglichen Konflikt zu vermeiden oder zu unterdrücken.

Typische Konflikteinstellungen lassen sich aus folgenden Reaktionsmustern ablesen (JEHN, 1995):

- die Neigung, sich mit Jasagern zu umgeben;
- die Betonung von Loyalität und die Verurteilung von Widerspruch als Illoyalität und Disziplinlosigkeit;
- die Neigung, Konflikte zu verschärfen und aufzubauen;
- das Beschönigen von Konflikten, um den Anschein von Harmonie zu erwecken;
- das Akzeptieren zweideutiger Lösungen;
- das Ausnützen von Konflikten, indem die Kontrahenten gegeneinander aufgehetzt werden.

Derartige Verhaltensweisen sind generell wenig sinnvoll und nützlich. Nur wenige, z. B. die Betonung von Loyalität, die Konfliktbeschönigung oder das vorläufige Akzeptieren von zweideutigen Lösungen, können in Ausnahmefällen angemessen sein. Werden sie jedoch ständig und unreflektiert angewandt, ist eine wirksame Handhabung von Konflikten nicht möglich, weil der Vorgesetzte nicht mehr sachlich und situationsangepasst reagieren kann. Je bewusster sich ein Vorgesetzter seiner eigenen Gefühle und Einstellungen ist, desto eher ist er in der Lage, eine Konfliktsituation objektiv zu beurteilen und sachbezogen zu handeln.

In den folgenden Abschnitten werden vier Wege beschrieben, mit denen Konflikte behandelt und gesteuert werden können:

- Konfliktvermeidung,
- Konfliktunterdrückung,
- Konfliktlösung,
- Konfliktüberbrückung.