

# Konflikte, Konfliktlösung und Konfliktprävention in Organisationen

## Conflicts, Conflict Resolution and Conflict Prevention in Organizations

Christine Priesner

### Themenschwerpunkt AWO-Psychologie

#### Zusammenfassung

Jeder Konflikt enthält Konfliktpotential in einem zweifachen Verständnis – einerseits das Potential, dass der Konflikt mit negativen Folgewirkungen weiter eskaliert und andererseits Potential, das dem Lernen und der Entwicklung dienlich ist. In der Komplexität des Konfliktgeschehens in Organisationen sind häufig Beziehungskonflikte mit anderen Konflikten vermengt – Ressourcenverteilungskonflikte, Zielkonflikte, Rollenkonflikte etc. Grundsätzlich liegt es im Verantwortungsbereich des Managements, Konflikte im sozialen Gefüge der Organisation zu lösen. In der Konfliktbearbeitung zeigen sich dabei immer wiederkehrende Muster: Die Führungskräfte wollen den Konflikt „vom Tisch haben“. Damit sehen sie ihre Managementaufgabe erfüllt. Die Bereitschaft, nach erfolgter Konfliktbearbeitung und Wiederherstellung einer Basis für die Zusammenarbeit die Konfliktlösung von der kurativen Ebene auf der präventiven Ebene fortzusetzen, ist häufig gering. Der Artikel stellt den Prozess von der kurativen zur präventiven Konfliktbearbeitung im Überblick dar.

#### Abstract

Each conflict has potentials in two aspects: First, potentials, that conflicts can escalate on higher levels with negative consequences, and, secondly, potentials that serve learning and development. Conflict situations in organizations are complex events. Relationship conflicts are often mingled with resource distribution conflicts, goal conflicts, role conflicts ... Generally, the management is responsible for solving conflicts within the social framework of the organization. In conflict management the same patterns occurs: Managers are keen to settle the conflict and see their duty fulfilled when this is done. Their willingness to proceed from the curative to the preventive level is very low after the collaboration is restored. The

*second conflict potential cannot be skimmed when returning too fast to business as usual. The article depicts the process from curative to prevention in an overview.*

#### 1. Konfliktverständnis

Die Abteilungsleiterin einer Organisation wendet sich an die Psychologin, nachdem in einem ihrer Teams, das aus einer Teamleiterin, Frau A. und drei Mitarbeiterinnen besteht, eine Konfliktsituation entstanden ist. Frau S. aus dem Team wird vorgeworfen, Fehler zu machen, die sich auf die Arbeit des gesamten Teams auswirken und dabei lernunwillig zu sein. Ein halbes Jahr zuvor hat es ein Mitarbeitergespräch zwischen Frau A. und Frau S. gegeben, das eskaliert ist. Danach hat Frau S. nicht mehr mit den Kolleginnen gesprochen. Die Situation wurde immer angespannter und belastender für alle im Team. Das Team spricht einen Wunsch nach verbesserter Kommunikation und Aufarbeitung der Konfliktsituation aus. Die Abteilungsleiterin möchte einerseits diesem Wunsch entsprechen und verfolgt als Führungskraft andererseits das Ziel, dass die gute Basis für die Zusammenarbeit zwischen allen Teammitgliedern wiederhergestellt wird und der Grundstein dafür gelegt wird, dass das Team in Zukunft gut mit Konfliktpotentialen umgehen kann. Die Psychologin schlägt einen Teamentwicklungsprozess mit mediativer Kompetenz vor und führt, nach einer schriftlichen Information per Mail, zunächst Einzelgespräche mit den Teammitgliedern, um die jeweiligen Sichtweisen auf die Situation sowie die Ziele jedes einzelnen Teammitglieds zu erfahren und die Bereitschaft im Einzelgespräch bestätigt zu bekommen, an einer medierten Teamentwicklung teilzunehmen (Fallbeispiel Vignette 1)<sup>1)</sup>.

Soziale Konflikte sind Teil unseres Lebens. Thomas (1992) definiert einen sozialen Konflikt als einen Prozess, der beginnt, wenn eine Partei X wahrnimmt, das