

# KONFLIKT-MANAGEMENT

„Konflikte sind aus **soziologischer** Sicht ein „universelles und notwendiges Element des menschlichen Zusammenseins“ ... . „Aus **betriebswirtschaftlicher** Perspektive haben Unternehmungen die Aufgaben, knappe Ressourcen in kooperativ-arbeitsteiligen Transformationsprozessen effizient zu nutzen. Diskrepanzen, Spannungen und Koordinationskrisen in der Organisation sind im Rahmen des Konfliktmanagements als Führungsaufgabe zu handhaben.“ (S. 426)

## „Ursachen / Potentiale

(1) Konflikttyp (Objekt):

formale und sachspezifische Beurteilungskonflikte über Mittel, Ziele und Fakten, Wert- und Interessenkonflikte (Wertpräferenzen) oder Austausch- und Verteilungskonflikte (Ressourcen).

(2) Konfliktparteien (Ebenen / Bereiche):

Individual-, Gruppen- oder Organisationskonflikte; horizontale, vertikale und laterale Konflikte; Anzahl der Beteiligten; symmetrische oder komplementäre Beziehungsstruktur.“ (S. 427/428)

## „Verlauf (Verhaltensmuster)

(3) Sichtbarkeit (Manifestation):

latenter, perzeptierter (wahrgenommener) oder manifester Konflikt.

(4) Auftrittszeitpunkt:

spontan oder kumulativ (kontinuierlich) über Eskalationsphasen entstandener Konflikt.

(5) Auftrittshäufigkeit:

sporadisch (selten) bis häufig (oftmalig).

(6) Konfliktintensität:

schwache (weiche) bis starke („kriegerische“) Konflikte; Kooperation oder ruinöser Wettbewerb.“ (S. 428)

## „Auswirkungen

(7) Ergebnisse:

Ressourcenverbrauch und Zielerreichung; gelöster oder unbewältigter Konflikt.

(8) Folgewirkungen:

konstruktive (Wandel), verteilungswirksame und destruktive (Zerstörung) Folgen; Fortsetzung des Konflikts; Aufbau neuer Potentiale.“ (S. 428)

„Sollen Konflikte vermieden werden, so sind die Entstehungsursachen zu beseitigen. Sofern Konflikte nicht vermieden werden können, gilt es, sie zu lösen. Da es sich bei der Konfliktbeilegung selten um eine endgültige Lösung, sondern nur um Quasilösungen handelt, spricht man statt dessen von **Konflikthandhabung**, **Konfliktregelung** oder **Konfliktmanagement**. Konfliktmanagement bedeutet dann Gestaltung, Steuerung und Änderung von Konfliktverhalten aber auch Konfliktprophylaxe. Der entscheidende Aspekt für die Konflikthandhabung ist die Ursachenfindung (struktureller Aspekt) und die Berücksichtigung des dynamischen Verlaufs (prozessualer Aspekt). Je weiter der Konflikt eigendynamisch in Episoden fortgeschritten ist, desto weniger sind die Ursachen erkennbar und den Konfliktparteien bewusst. Die Intervention beginnt mit der Diagnose, die in der Regel durch eine Dritt-Partei durchgeführt wird. In Organisationen wird diese Aufgabe zumeist durch übergeordnete Instanzen (Führungspersonen) wahrgenommen.“ (S. 435)

Quelle: Hentze, J./ Kammel, A./ Lindert, K.: Personalführungslehre, 3. Aufl., Bern et. al., 1997, S. 426-441, vgl. auch die dort genannten Literaturangaben

1) Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozess, Wiesbaden, 1968, S. 132