

Konfliktmanagement in NPOs: Konfliktanalyse

Überblick



Quelle: Rita Gäbel / pixelio.de

Die meisten Menschen nehmen Konflikte mit Anderen als negativ und unangenehm wahr. Dabei treten Konflikte in allen zwischenmenschlichen Beziehungen auf: sei es zwischen Freunden, in der Familie oder im beruflichen Umfeld. Und auch Nonprofit Organisationen sind nicht vor Konflikten gefeit. Gerade in NPOs finden sich zahlreiche Spannungsfelder wie z.B. ungeklärte Zuständigkeiten, unterschiedliche Vorstellungen hinsichtlich Vertrauen und Kontrolle oder die Zusammenarbeit von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen. Solche Konflikte können negative Konsequenzen wie den Rückzug einzelner Mitglieder mit sich bringen, bieten zugleich jedoch auch Chancen für positive Veränderungsprozesse. Um dieses Potential zu nutzen bedarf es eines konstruktiven Umgangs mit Konflikten. Solch eine konstruktive Konfliktbearbeitung beginnt in der Regel mit einer sorgfältigen Analyse des Konfliktes und des Verhaltens der am Konflikt beteiligten Parteien. Wie so etwas konkret aussehen kann, erfahren Sie in dieser MuP-Arbeitshilfe.

Basierend auf dem [MuP-Seminar „Umgang mit Konflikten“ von Dr. Siegfried Rosner](#) finden Sie im Folgenden verschiedene Informationen und Tipps um Konflikte in Ihrer Organisation einzuordnen und Ihr eigenes Verhalten zu analysieren. Nach einer kurzen Einführung zum Thema Konflikt lernen Sie zunächst das sogenannte 9-Stufen-Modell zur Konflikteskalation kennen, das Ihnen den idealtypischen Verlauf eines nicht bearbeiteten und ungelösten Konfliktes veranschaulicht und Ihnen ermöglicht evtl. vorhandene Konflikte einzustufen. Im Anschluss stellen wir Ihnen zwei Tools bereit, die Sie darin unterstützen sollen das eigene Verhalten in Konflikten zu reflektieren und den vorhandenen Konflikt zu analysieren.

Inhalt:

- [1. Was ist ein Konflikt?](#)
- [2. Konflikteskalation – Das 9-Stufen-Modell nach F. Glasl](#)
- [3. Persönlicher Umgang mit Konflikten: Ursachenzuschreibung](#)
- [4. Allgemeine Konfliktanalyse](#)
- [5. Zur Vertiefung des Themas \(Literaturtipps\)](#)

1. Was ist ein Konflikt?

Konflikte sind normale Bestandteile des menschlichen Zusammenlebens und können letztlich überall da auftreten, wo Menschen und Menschengruppen aufeinander treffen – sei es innerhalb eines Familiensystems, einer Firma oder eines Vereins. Die Grundlage von Konflikten beruht in der Regel auf tatsächlichen oder vermuteten Unvereinbarkeiten von Meinungen, Emotionen, Zielen oder Interessen, die aufeinanderprallen. Doch nicht jede Meinungsverschiedenheit wird zwangsläufig zu einem Konflikt.

"Wir definieren Konflikt als eine Eigenschaft eines Systems, in dem es miteinander unvereinbare Zielvorstellungen gibt, so dass das Erreichen des einen Zieles das Erreichen des anderen ausschließen würde."
Johan Galtung

Konflikte entstehen somit, wenn verschiedene Positionen nicht miteinander zu vereinbaren sind und dies von mindestens einer Partei als problematisch empfunden wird.

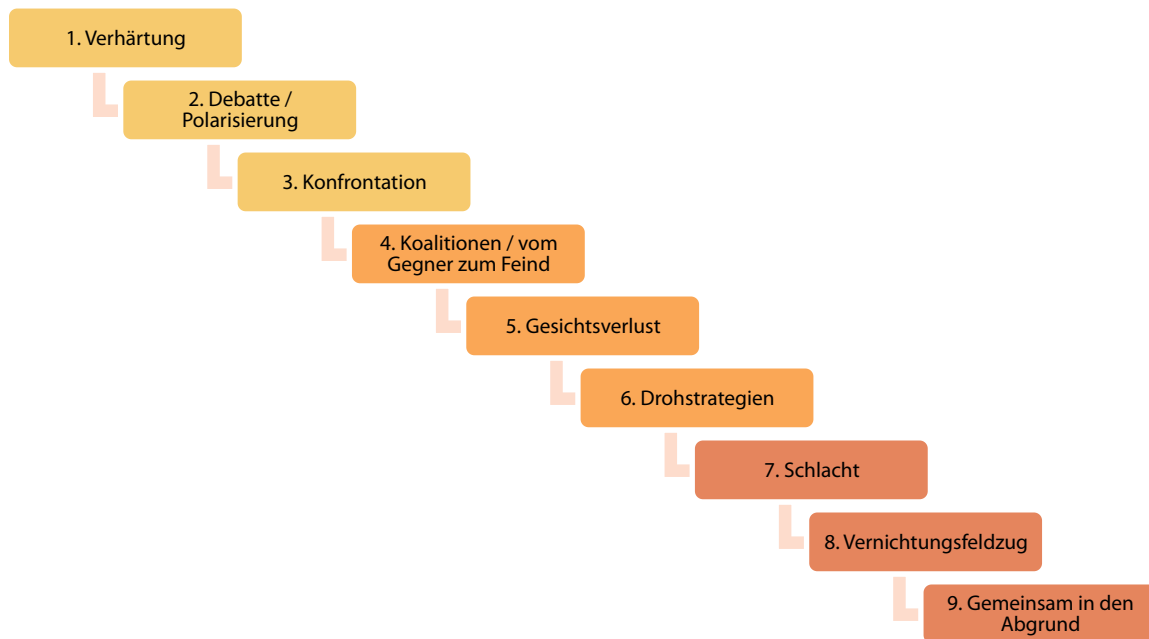
Konflikte sind für die Beteiligten emotional oft sehr belastend, durch Konflikte werden Ressourcen verschwendet und es kann zu Demotivation kommen. Daher werden Konflikte häufig sehr negativ wahrgenommen. Konflikte können jedoch auch sehr positive Funktionen erfüllen. So sind Konflikte häufig ein wichtiger Impuls für Wandel, indem sie beispielsweise auf Probleme hinweisen oder Innovationen fördern. Nicht jeder Konflikt sollte deshalb vermieden werden. Aber es ist wichtig vorhandene Konflikte in der eigenen Organisation sorgfältig zu analysieren, um einen adäquaten Umgang damit zu gewährleisten.

"Konflikte sollen nicht als etwas Unmoralisches, zu Beseitigendes, sondern als eine potentielle Chance zur menschlichen Bereicherung, Änderung und konstruktiven Wandlung verstanden werden. Konflikte sollen nicht beseitigt oder erdrosselt, sondern in einer Weise ausgetragen werden, dass Gewaltanwendung oder die unkontrollierte Explosion aufgrund aufgestauten Konfliktstoffs vermieden wird."
Karl Kaiser

2. Konflikteskalation – Das 9-Stufen-Modell¹

Konflikte verlaufen oft in Stadien oder Stufen. Anfängliche Meinungsunterschiede oder Unstimmigkeiten entwickeln sich zu ausgewachsenen Konflikten oder eskalieren gar zu einer - scheinbar aussichtslosen - Situation. Friedrich Glasl beschreibt idealtypisch 9 Stufen der Konfliktdynamik:

¹ Vgl. Friedrich Glasl: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater. Bern / Stuttgart 2011 (10. Aufl.).



Ebene 1: „win – win“: Beide Parteien können noch gewinnen.

1. Verhärtung: Konflikte beginnen mit alltäglichen Spannungen aufgrund unterschiedlicher Meinungen. Die Standpunkte prallen aufeinander und verhärten sich. Die Auseinandersetzung erscheint jedoch noch lösbar. Es gibt keine starren Parteien oder Lager.

2. Debatte / Polarisierung: Die Konfliktparteien versuchen die Gegenseite öffentlich von ihrer Position zu überzeugen. Aus Meinungsverschiedenheiten entstehen ermüdende Debatten und vermehrt Streit. Eine Polarisierung im Denken, Fühlen und Handeln entsteht – es kommt zu Schwarz-Weiß-Denken.

3. Konfrontation: Die verbale Kommunikation wird abgebrochen und durch eine Strategie der vollendeten Tatsachen ersetzt. Die Gruppengrenzen verhärten sich, das Mitgefühl für die anderen geht verloren. Nachgeben kommt nicht infrage – die Gegenseite soll einlenken.

Ebene 2: „win – lose“: Nur noch eine der beiden Parteien kann gewinnen.

4. Koalitionen / „Vom Gegner zum Feind“: Die Konfliktparteien beginnen sich gegenseitig zu bekämpfen. Andere Personen werden mit in den Konflikt eingebunden, Gerüchte und Klischees verwendet, um die Gegenseite negativ dazustellen. Es geht nicht mehr um eine Lösung, sondern um Sieg oder Niederlage.

5. Gesichtsverlust: Es kommt zu öffentlichen und direkten Angriffen auf die Gegenseite, um deren Ansehen und Vertrauenswürdigkeit zu zerstören.

6. Drohstrategien: Es kommt immer stärker zu öffentlichen Drohungen und Gegendrohungen. Ein Rückzug wird ohne Gesichtsverlust unmöglich.

Ebene 3: „lose – lose“: Beide Parteien können nur noch verlieren.

7. Schlacht: Die Gegner sehen sich gegenseitig nicht mehr als Menschen, sondern als Objekte, die entmachtet und vernichtet werden müssen. Dabei wird auch eigener Schaden als Gewinn angesehen, solange der Schaden für die Gegenseite größer ist.

8. Vernichtungsfeldzug: Die Zerstörung und Auflösung der Gegenseite wird als Ziel intensiv verfolgt – allerdings nicht um jeden Preis. Noch ist das eigene Überleben wichtiger als die Zerstörung des/r Gegners/Gegnerin.

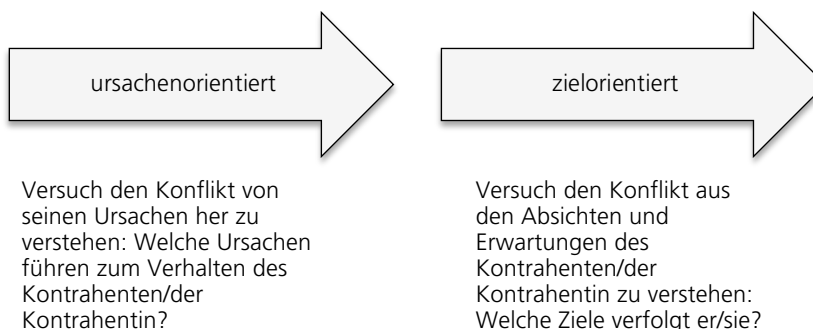
9. Gemeinsam in den Abgrund: Totale Konfrontation ohne Weg zurück. Der eigene Untergang wird als Preis für die Vernichtung des/r Gegners/Gegnerin in Kauf genommen.

Wie Sie mit einem Konflikt umgehen, hängt natürlich stark von der Eskalationsstufe ab, in der Sie sich befinden. Je früher Sie sich in einem Konflikt mit Ihrer eigenen Wahrnehmung und Ihren Konflikt(lösungs)strategien auseinandersetzen, desto mehr Chancen gibt es, den Konflikt konstruktiv anzugehen.

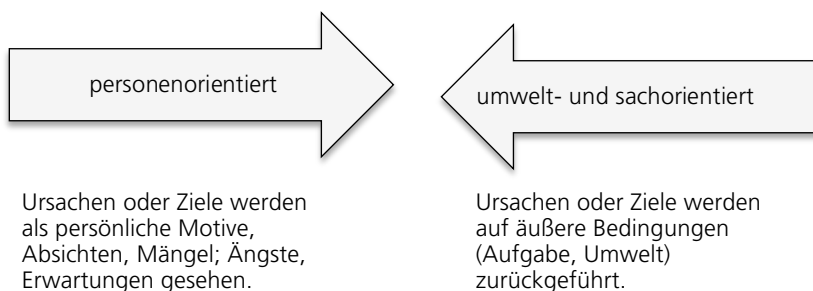
3. Persönlicher Umgang mit Konflikten: Ursachenzuschreibung

Die eigene Wahrnehmung beeinflusst einen Konflikt stark mit und kann einer konstruktiven Konfliktbearbeitung im Wege stehen. Im Folgenden lernen Sie zunächst kennen welche vier Grundtendenzen es hinsichtlich der persönlichen Bewertung von Konflikten gibt. Die daran anknüpfende „Checkliste Ursachenzuschreibung“ gibt Ihnen die Möglichkeit herauszufinden zu welchem Verhalten Sie oder ihr/e Kontrahent/in tendieren.

1) Lösungsorientierte Ansätze



2) Konfrontative Ansätze



Übung: Checkliste Ursachenzuschreibung

1. Personalisierende Sichtweise

- a) ursachenorientiert: allgemeine Persönlichkeitsmerkmale
Mein/e Kontrahent/in war/ist gegen mich, weil er/sie allgemein
- aggressiv ist
 - nach Macht strebt
 - unsicher ist
 - intolerant ist
- b) zielorientiert: persönliche Interessen
Mein/e Kontrahent/in war/ist gegen mich, weil er/sie sich einen persönliche Vorteil verschaffenwollte/will, z.B.
- Profilierung
 - Erhöhung seiner/ihrer Aufstiegschancen
 - Kompetenzerweiterung

2. Umwelt- und sachorientierte Sichtweise

- a) ursachenorientiert
Der Konflikt beruht auf
- Sachzwängen, knappen Mitteln etc.
 - dem Arbeitsablauf, der Arbeitsorganisation
 - der Art der Informationen
 - dem Verhalten Dritter usw.
- b) zielorientiert
Der/die Kontrahent/in hat(te) sachlich orientierte Ziele. Er/sie glaubt(e), mit seinem/ihrer Handlungsplan:
- das Arbeitsergebnis der Organisation verbessern zu können
 - die Leistungsfähigkeit (die eigene, die der eigenen Gruppe...) erhöhen zu können
 - einen besseren Arbeitsablauf erreichen zu können
 - Einsparungen erreichen zu können usw.

Auswertung:

Neigen Sie zu einer personalisierenden Sichtweise? Eine solche Sichtweise führt selten zu befriedigenden Konfliktergebnissen. Sie sollten sich daher bemühen, nach umwelt-/sachorientierten Konfliktursachen zu suchen. Eine/n egoistischen oder verunsicherten Kontrahent/in wird man bekämpfen oder ignorieren - eine Umerziehung gelingt selten. Über sachliche Motive und Ziele aber kann man sich konstruktiv auseinandersetzen; und im Gefolge veränderter Bedingungen verändern sich unter Umständen auch die persönlichen Haltungen.

Neigt Ihr/e Kontrahent/in zu einer personalisierenden Sichtweise? Dann sollten Sie versuchen herauszufinden, was ihn/sie zu seiner/ihrer Ansicht veranlasst hat, und ihm/ihr Ihre sachlichen Gründe und/oder Ziele klarzumachen.

4. Allgemeine Konfliktanalyse

Nicht nur das Verhalten der Konfliktbeteiligten gibt Anregungen für eine konstruktive Konfliktbearbeitung. Um weitere Dynamiken eines Konfliktes zu reflektieren, empfiehlt sich eine weiter gefasste Konfliktanalyse. Dafür gibt es unterschiedliche Herangehensweisen. Die im Folgenden aufgeführte Konfliktanalyse regt dazu an sich dem Konflikt kreativ und bildlich zu nähern.

Kreative Konfliktanalyse

1. Versuchen Sie, einen Titel für Ihren Konflikt zu finden! Stellen Sie sich dabei vor, dass Ihr Konflikt Inhalt eines Buches oder eines Filmes ist. Der Titel soll möglichst aussagekräftig sein:

2. Versuchen Sie, Ihren Konflikt in einem Satz niederzuschreiben!

3. Versuchen Sie, zehn Stichworte zu finden, die Ihren Konflikt prägnant charakterisieren!

4. Benutzen Sie ein Blatt, um möglichst alle Faktoren aufzuschreiben, die Ihnen

a) bei der Konfliktbehandlung behilflich sein könnten und

b) alle die sich eher hemmend auswirken könnten.

Faktoren können sein: sachliche Umstände, Personen etc.

helfende Faktoren

hindernde Faktoren

5. Zur Vertiefung des Themas

Folgende Literatur empfiehlt sich zum Weiterlesen:

Berkel, Karl (2011): Konflikttraining. Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen. Arbeitshefte Führungspsychologie Band 15. 11. Auflage. Wiesbaden: Windmühle Verlag.

Glasl, Friedrich (2011): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 10. überarbeitete Auflage. Bern/Stuttgart: Haupt Verlag.

Glasl, Friedrich (2007): Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Übungen, praktische Methoden. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.

Rosner, Siegfried (2002): Gelingende Kommunikation. 2. überarb. und aktualisierte Auflage, München/ Mering: Rainer Hampp Verlag.

Schwarz, Gerhard (2009): Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen. 8. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Zauner, Alfred / Simsa, Ruth (2007): Konfliktmanagement in NPOs, in: Badelt, Christoph / Meyer, Michael / Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Dieser Artikel steht Ihnen bis September in unserem [FES-Campus](#) zum Download bereit.

Weitere **MuP-Arbeitshilfen** finden Sie auf der [MuP-Website](#).