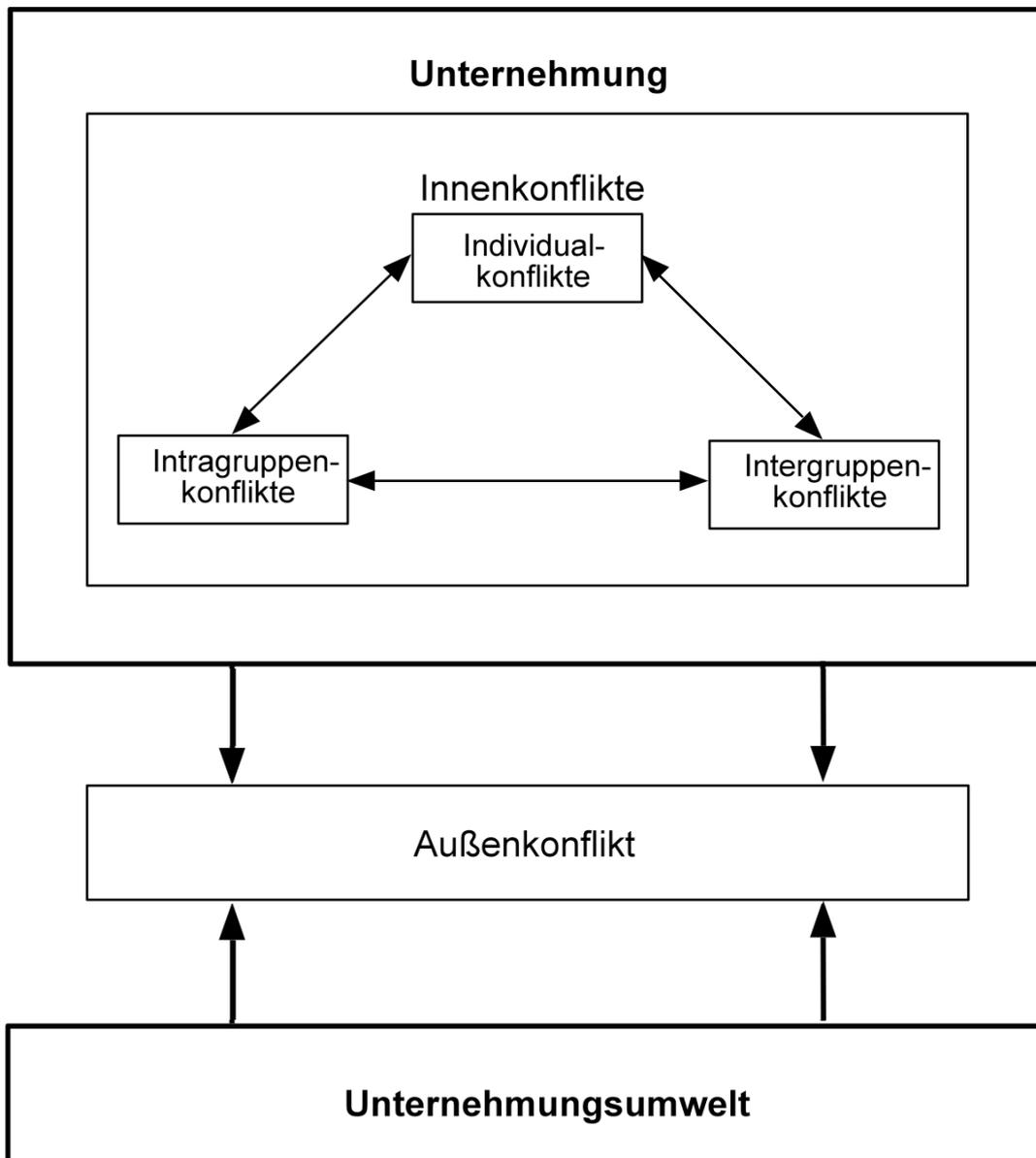
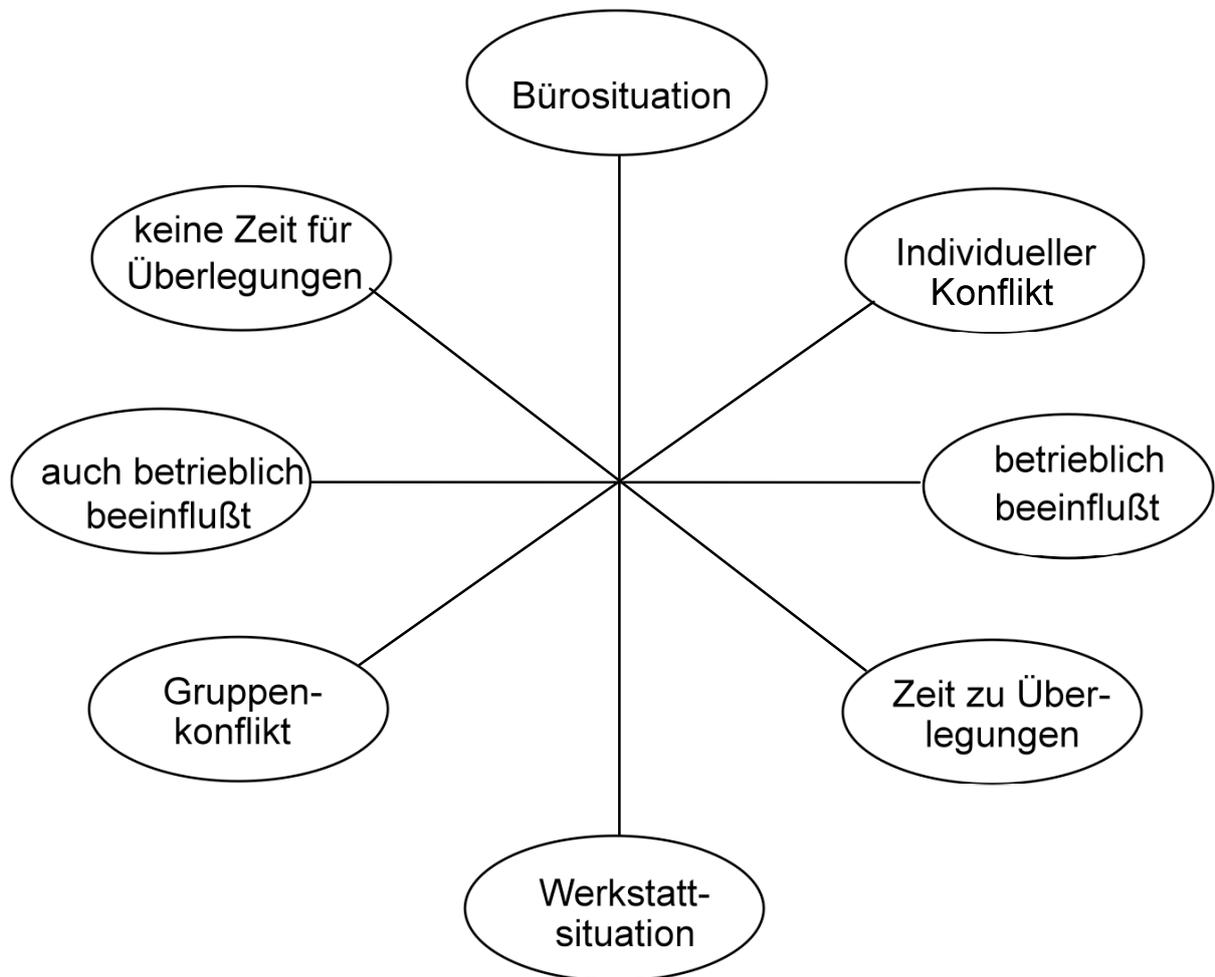
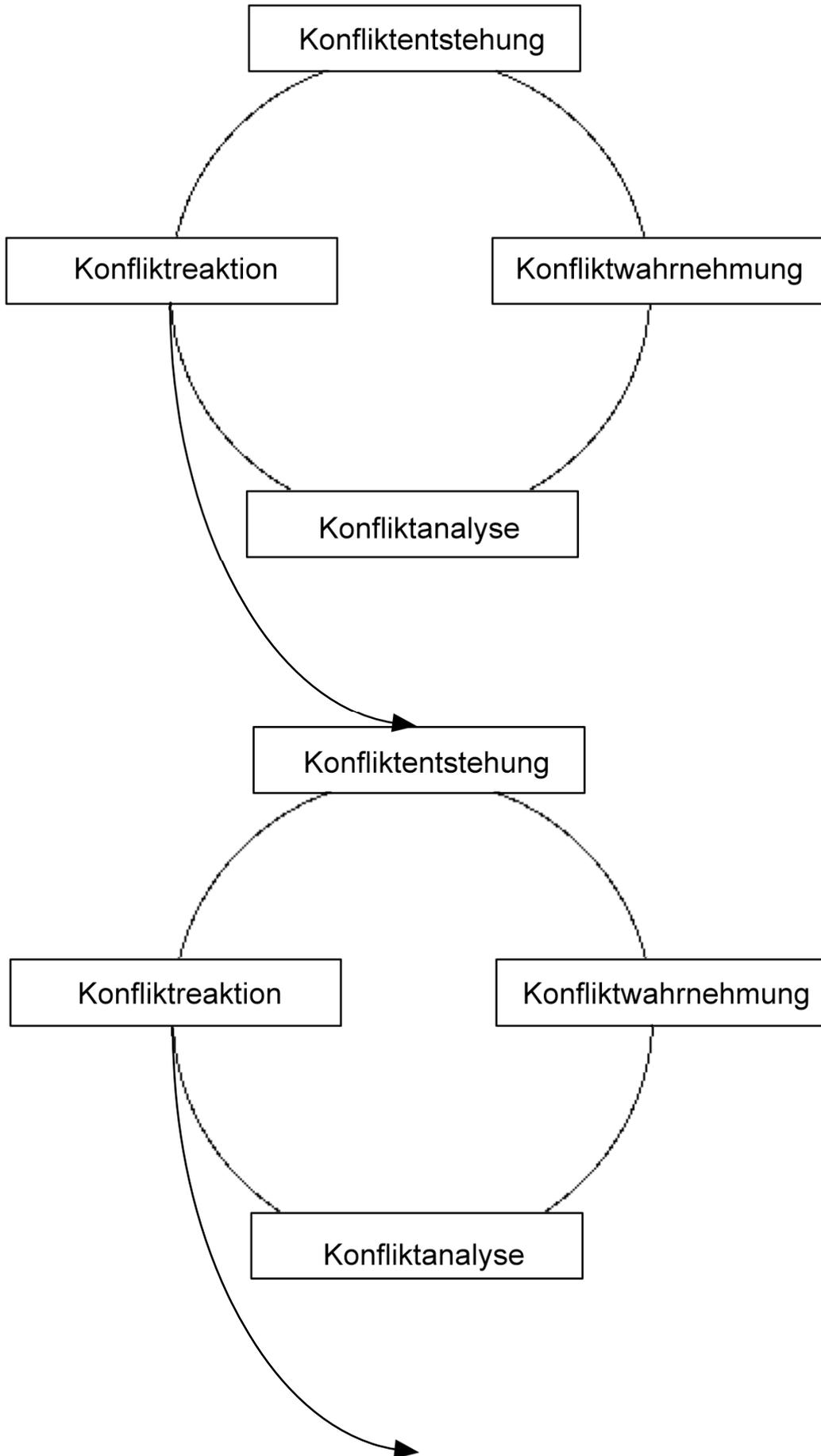


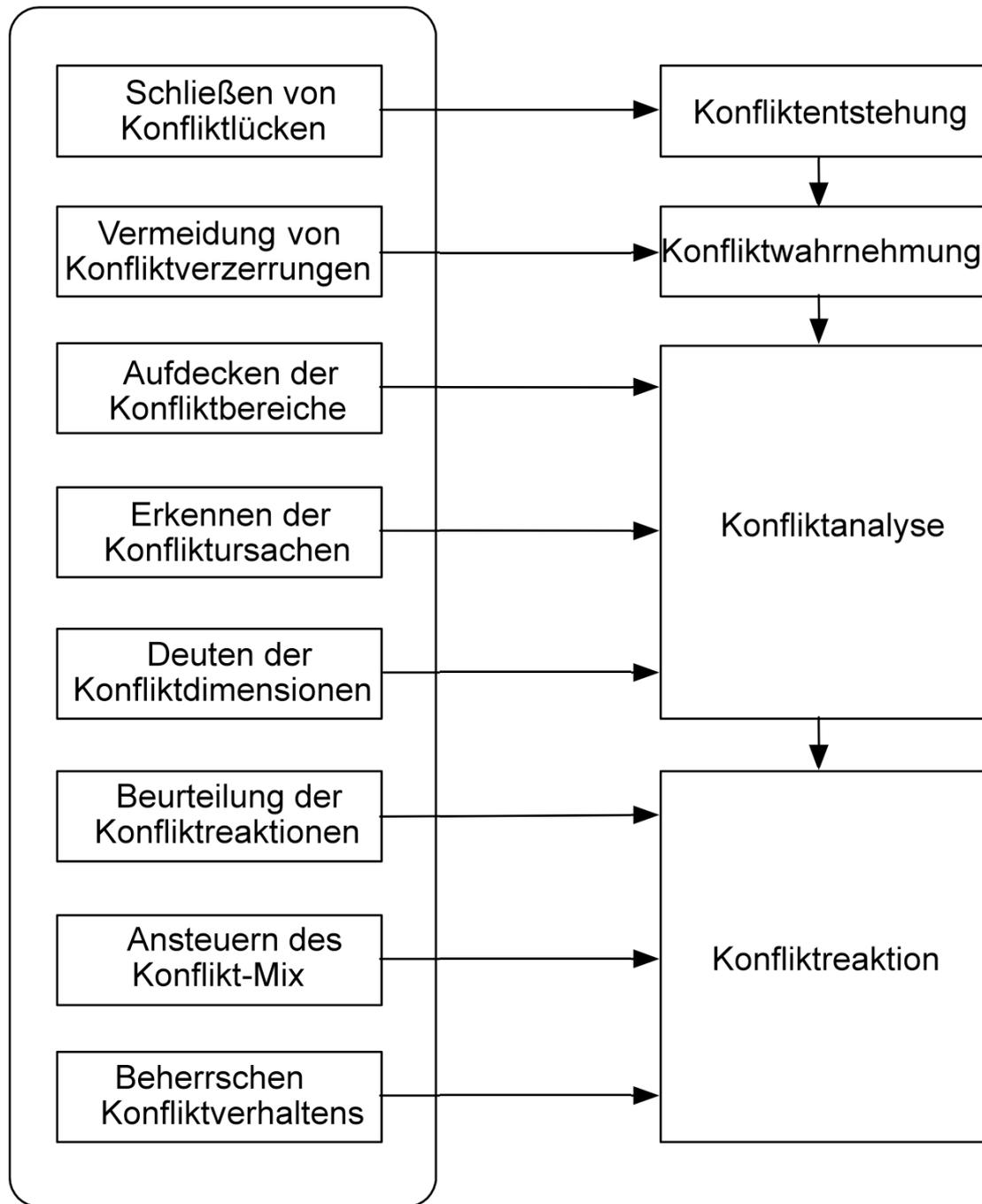
KONFLIKTE: ARTEN



Arten von KONFLIKTFÄLLEN

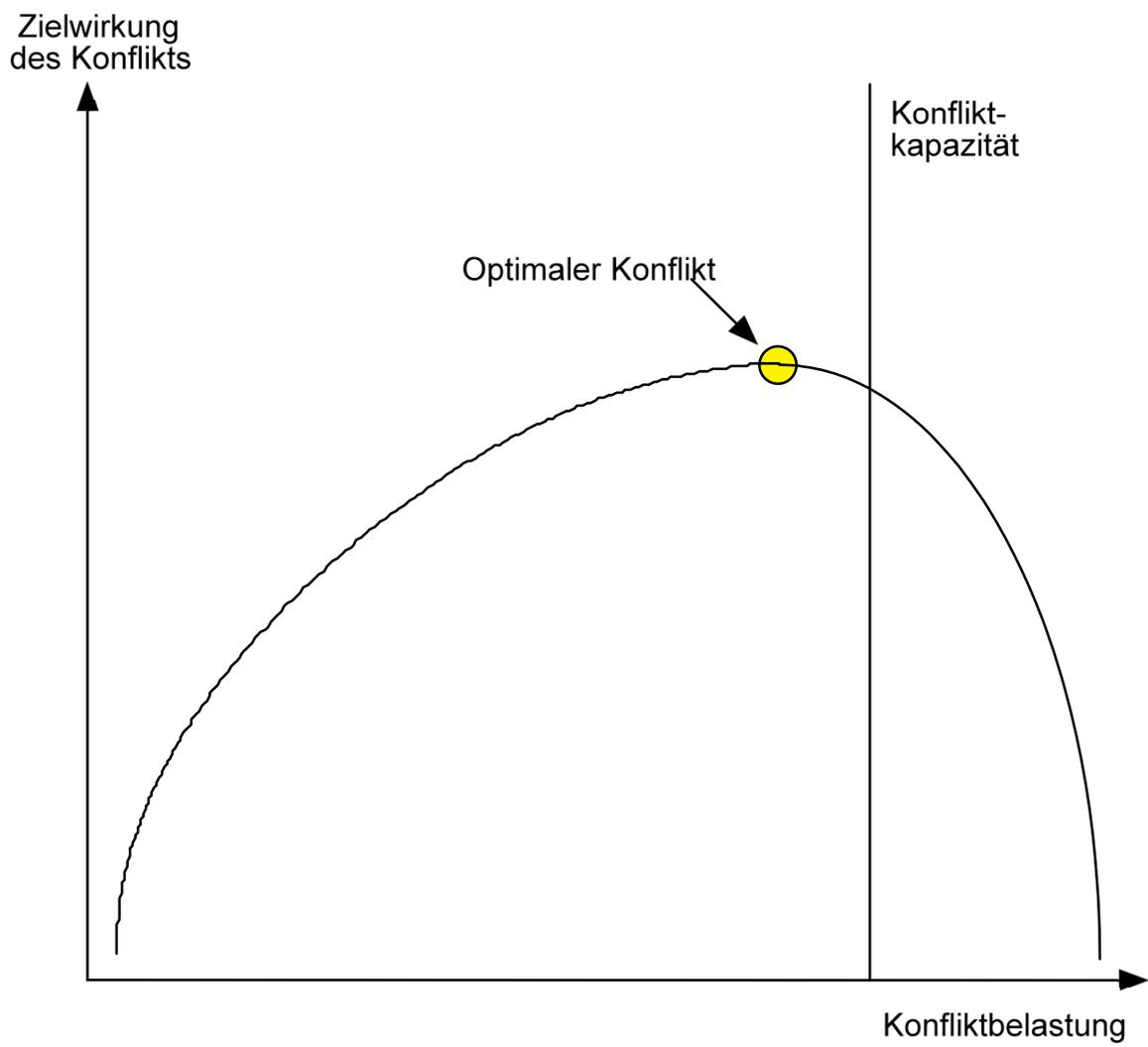






Aufgaben des Konflikt-
Managers

Stufen der Konflikt-
Prozesse



FORMEN DER KONFLIKTREGELUNG

Verhalten - Vor- und Nachteile - Konsequenzen

AUTORITÄRE KONFLIKTREGELUNG

Verhaltensbeschreibung

- Der Vorgesetzte "löst" Konflikte zwischen seinen Mitarbeitern möglichst sofort, wie er es für richtig hält (Machtentscheidung);
- die Mitarbeiter haben sich dieser Entscheidung zu fügen;
- Zweifel an der Richtigkeit der Entscheidung werden nicht geduldet;
- bei eigenen Konflikten versucht er, um jeden Preis zu siegen;
- Konflikte erscheinen ihm als menschliche Schwäche, die es zu unterdrücken gilt;
- die Konfliktregelung hat sich ausschließlich an den Organisationsinteressen auszurichten; im Zweifel müssen eben auch "Köpfe rollen";
- ...

Vorzüge

- Auf aktuelle Konflikte kann schnell reagiert werden;
- es gibt kaum Konflikte, die aus unklaren Kompetenzabgrenzungen und Zielsetzungen resultieren;
- die Verantwortlichkeiten sind (z. B. bei Fehlern) formal klar geregelt;
- die Mitarbeiter bemühen sich, durch große Selbstdisziplin keine Konflikte vom Zaun zu brechen;
- ...

Nachteile

- Die Konflikte werden nur verdrängt und die Konfliktursachen nicht beseitigt;
 - die Entscheidungen sind oft zu vorschnell und kurzsichtig;
 - die Mitarbeiter folgen den Entscheidungen von oben primär aus Angst vor Sanktionen, aber identifizieren sich nicht mit ihnen;
- die Mitarbeiter fühlen sich nur als "Arbeitstiere" akzeptiert, aber als Menschen mißachtet;
- bei den Versuchen, den Konfliktpartner zu besiegen, werden meist neue Konflikte provoziert;
- ...

Arbeitsleistung

- Gute Arbeitsergebnisse nur bei ständigen Kontrollen und disziplinarischen Drohungen;
- der Vorgesetzte muß Vieles selbst machen (da er es den Mitarbeitern nicht zutraut), so daß er sich zuwenig um übergeordnete Aktivitäten kümmern kann;
- es geht viel Zeit mit Machtrangeleien verloren;
- die Mitarbeiter zeigen wenig Kreativität und Eigeninitiative;
- komplexe Entscheidungen dürften oft zu einseitig ausfallen;
- die Mitarbeiter zeigen vordergründige Beschäftigung;
- sie können sich nur wenig weiterqualifizieren;

- ...

Konsequenzen für das Arbeitsklima

- Klare, strukturierte Situationen;
- angespanntes Klima;
- "Radfahrer"-Haltungen;
- wenig Kooperation;
- viel Rivalität und Einzelkämpfermentalität;
- schwelende Konflikte;
- kalte, unpersönliche Arbeitsatmosphäre;
- eventuell auch Solidarisierung der Mitarbeiter und passiver Widerstand;
- für eine demokratische Gesellschaft unzeitgemäße, "inhumane" Interaktionsform;
- ...

KOOPERATIVE KONFLIKTREGELUNG

Verhaltensbeschreibung

- Der Vorgesetzte versucht, die Konflikte offen anzusprechen;
- er bemüht sich, zwischen den Konfliktpartnern zu vermitteln und eine für alle Seiten tragbare Lösung zu finden (Vernunftentscheidung);
- die Mitarbeiter werden an der Regelung beteiligt;
- Kritik und Ergänzungen werden begrüßt und möglichst berücksichtigt;
- bei eigenen Konflikten bemüht sich der Vorgesetzte um eine auch für die andere Seite akzeptable Regelung;
- Konflikte sieht er als etwas Natürliches an;
- "eine gute Regelung muß die Bedürfnisse der Menschen und der Organisation gleichermaßen berücksichtigen";
- ...

Vorzüge

- Konflikte werden offen auf den Tisch gelegt;
- die Mitarbeiter werden durch Entscheidungsbeteiligung stark mit der Konfliktregelung identifiziert;
- bei der Lösungssuche werden soviel Gesichtspunkte wie möglich berücksichtigt;
- Konflikte werden als Lernchancen konstruktiv gesehen;
- auch der Vorgesetzte versucht, aus seinen Fehlern zu lernen;
- ...

Nachteile

- Bei aktuellen Konflikten ist ein relativ hoher Zeitaufwand für die Regelung notwendig;
- dieses Vorgehen erfordert vom Vorgesetzten hohe zwischenmenschliche Kompetenz und Reife;

- Gefahr der Mitarbeiterüberforderung, wenn diese nicht gelernt haben, Mitverantwortung zu tragen;
- Kooperationsangebote werden als Führungsschwäche ausgelegt und ausgenutzt;
- Widerstand bei Kollegen von der “alten Schule”;
- ...

Arbeitsleistung

- Auch qualifizierte Aufgaben können von den Mitarbeitern selbständig durchgeführt werden;
- höhere Kreativität und Eigeninitiative der Mitarbeiter;
- Notwendige organisatorische Veränderungen werden stetig durchgeführt;
- keine Reibungsverluste durch Machtkämpfe;
- starke Mitarbeiterförderung (mit der Gefahr der Erzeugung von “Überqualifikations-Unzufriedenheit”);
- ...

Konsequenzen für das Arbeitsklima

- Entspanntes, freies, offenes, kreatives Arbeitsklima;
- gute Kooperationsmöglichkeiten;
- vernunftbezogene Auseinandersetzungen;
- demokratie-freundliche, “humane” Interaktionsform.