

Kooperation und Konflikt

1.	Grundlagen	2
1.	Konfliktarten	3
2.	Konfliktursachen.....	4
2.1	Informationsfaktoren als Konfliktursache	4
2.2	Wertvorstellungen als Konfliktursache.....	4
3.	Konfliktverschiebungen	5
4.	Stadien der Konfliktentwicklung.....	6
5.	Mögliche Ziele bei Umgang mit Konflikten	7
6.	Die Beeinflussbarkeit des Konfliktverlaufes durch Konfliktberater.....	8
7.	Kooperationshindernisse	9
8.	Kooperation und Vertrauen	10
9.	Zusammenfassung der wichtigsten Begriffe.....	12
10.	Konfliktbewältigung mit dem Harvard-Konzept.....	13

1. Grundlagen

Sowohl die Zusammenarbeit wie auch Konflikte zwischen Einzelpersonen oder zwischen verschiedenen Gruppen, Abteilungen oder Organisationen gehören zu unserem täglichen Leben. Meist wird Zusammenarbeit als wünschenswerter Idealzustand angesehen, Konflikte hingegen als unerwünschte Störungen der betrieblichen Abläufe, die möglichst zu vermeiden sind.

Hier soll die Meinung vertreten werden, dass Kooperation und Konflikt zwei Seiten derselben Medaille sind und dass weniger die Konflikte selbst, sondern vielmehr die Art, wie mit ihnen umgegangen wird, zu einem Problem werden kann. Konflikte können durchaus zu kreativen, neuen Lösungen führen, die eine Organisation flexibel und anpassungsfähig werden lassen - können aber auch zersetzend wirken und die Effizienz einer Organisation verringern. Entscheidend für diese unterschiedlichen Auswirkungen ist längerfristig gesehen das Ausmaß an Zusammenarbeit im organisatorischen Umfeld, kurzfristig die Fähigkeit der Beteiligten, Konflikte und ihre Ursachen zu analysieren und Lösungswege zu finden.

Die Zusammenarbeit kann, wie hier gezeigt werden soll, nach einer erfolgreichen Konfliktbewältigung sogar besser funktionieren als vor Austragung eines Konfliktes.

1. Konfliktarten

In den Sozialwissenschaften wird zwischen individuellen (psychischen) und interindividuellen (sozialen) Konflikten unterschieden. Ein psychischer Konflikt liegt dann vor, wenn eine Person sich zwischen zwei unvereinbar erscheinenden Alternativen entscheiden muss, wenn z.B. ein gewünschter beruflicher Aufstieg mit einem unerwünschten Wohnortwechsel verbunden ist. Diese Art von Konflikten soll hier nicht weiter behandelt werden, sondern es sollen soziale Konflikte besprochen werden, die zwischen mindestens zwei Personen oder zwischen Gruppen bestehen.

Ein sozialer Konflikt liegt dann vor, wenn die Konfliktpartner Handlungsalternativen vertreten, die ihnen als unvereinbar erscheinen und einander an der Verwirklichung dieser Alternativen zu hindern suchen.

Soziale Konflikte lassen sich danach unterscheiden, ob es sich bei den unvereinbar erscheinenden Alternativen um unterschiedliche Ziele oder um unterschiedliche Vorstellungen bezüglich eines Vorgehens handelt - entsprechend unterscheiden wir zwischen Zielkonflikten und Methodenkonflikten.

Dazu einige Beispiele:

Ein Zielkonflikt liegt vor, wenn die Unternehmensleitung die Schließung eines Betriebes anstrebt, weil sie die Kosten für eine Sanierung und Reorganisation als zu hoch ansieht, der Betriebsrat hingegen diese Betriebsschließung bekämpft, weil diese zu einem Verlust von Arbeitsplätzen führt. Die unterschiedlichen Ziele der beiden Konfliktpartner lassen sich mit "Kostenreduktion" einerseits und "Arbeitsplatzerhaltung" andererseits umschreiben. Sie ergeben sich aus den verschiedenen Rollen und Aufgaben der beiden Konfliktpartner.

Ein Methodenkonflikt liegt hingegen vor, wenn zwei Konfliktpartner ein gemeinsames Ziel haben, jedoch über die Wege unterschiedliche Vorstellungen vertreten, wie dieses Ziel erreicht werden kann: z.B. befürwortet das Personalwesen eine frühzeitige und umfassende Information der Mitarbeiter einer Abteilung, die reorganisiert werden soll; dagegen will die Unternehmensleitung diese Information möglichst lange zurückhalten. Während das gemeinsame Ziel - die Reorganisation dieser Abteilung reibungslos und ohne negative Auswirkungen auf Leistung und Betriebsklima durchzuführen - von beiden Seiten angestrebt wird, besteht der eigentliche Konflikt über das Vorgehen.

Die beiden Beispiele machen deutlich, dass hinter einem Konflikt sehr verschiedene Ursachen stehen können.

Für eine Konfliktbewältigung ist eine Klärung der Ursachen notwendig.

2. Konfliktursachen

Konflikte können dadurch entstehen, dass den Konfliktbeteiligten unterschiedliche Informationen vorliegen oder dass sie von unterschiedlichen Wertvorstellungen ausgehen und an sich gleiche Informationen deshalb unterschiedlich beurteilen. Darüber hinaus kann das Verhalten in Konfliktsituationen auch durch Erwartungen und Normen bestimmt werden, die an eine Position innerhalb einer Organisation gerichtet sind. Diese rufen ein bestimmtes Verhalten der Konfliktbeteiligten in Übereinstimmung mit ihrer sozialen Rolle hervor.

2.1 Informationsfaktoren als Konfliktursache

Ziele und Vorstellungen darüber, wie ein Ziel erreicht werden kann, können durch unterschiedliche Informationen zum gleichen Problem bei den Konfliktpartnern zum Konfliktgegenstand werden.

Bezogen auf die oben angegebenen Beispiele könnten z.B. der Unternehmensleitung Unterlagen und Pläne vorliegen, die der Betriebsrat nicht kennt, die für die Entscheidung der Unternehmensleitung aber bestimmend sind. Die Auseinandersetzung zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung wird aufgrund dieses ungleichen Informationsstandes in den engen Grenzen erstarrter Positionen und Rollen ablaufen - als ein Machtkampf zwischen zwei betrieblichen Institutionen. Eine Lösung durch das Festlegen gemeinsamer Teilziele wird so kaum möglich sein.

Der Konflikt zwischen Personalwesen und Unternehmensleitung über die günstigste Vorgehensweise bei der Information der Mitarbeiter könnte z.B. dadurch entstehen, dass das Personalwesen aus früheren Erfahrungen mit einer "Geheimhaltungsstrategie" - aufgrund der damit verbundenen Gerüchtebildung und Verunsicherung - auch in nicht betroffenen Abteilungen Qualitätseinbußen, Fluktuationen etc. erwartet und aufgrund dieses Wissens eine andere Vorgehensweise bevorzugen würde. Eine Diskussion über bisherige Erfahrungen mit den von den Konfliktpartnern angestrebten "Methoden" könnte zu einem Vorgehen führen, das das gemeinsame Ziel unterstützt. Ein Beharren auf Machtpositionen könnte dieses Ziel gefährden.

2.2 Wertvorstellungen als Konfliktursache

Diese Konfliktursache liegt z.B. dann vor, wenn eine organisatorische Maßnahme von einem Konfliktbeteiligten in ihren Auswirkungen für den einzelnen betroffenen Mitarbeiter, vom anderen Konfliktbeteiligten in ihren Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit des Gesamtunternehmens beurteilt wird. Auch bei gleichem Informationsstand werden sie das Ergebnis dieser organisatorischen Maßnahme unterschiedlich bewerten. Ethische und "normative" Gesichtspunkte sowie das jeweilige Menschenbild der Konfliktbeteiligten führen damit zu einer unterschiedlichen Bewertung von übereinstimmenden Informationen.

3. Konfliktverschiebungen

Für den Umgang mit Konflikten ist ein weiteres Phänomen wichtig, das besonders in hierarchisch gegliederten Organisationen auftritt: die Konfliktverschiebung. Wenn ein Konflikt zwischen zwei Personen nicht ausgetragen wird, weil z.B. einer der beiden hierarchisch niedriger steht und negative Konsequenzen befürchtet, kann dieser Konflikt in einer anderen Situation plötzlich wieder auftauchen.

So kann z.B. eine Meinungsverschiedenheit über die Leistungsbewertung zwischen einem Vorgesetzten und einem unterstellten Mitarbeiter nicht ausgetragen werden, weil der Mitarbeiter weitere schlechte Beurteilungen befürchtet. Im Zusammenhang mit Überstunden kann sich dieser Konflikt, jetzt mit einem neuen Inhalt, jedoch wieder entzünden. In diesem Fall wurde der Konflikt auf einen weniger bedrohlichen Inhalt "verschoben". Wir sprechen in diesem Fall von einer Konfliktinhaltsverschiebung.

Andererseits kann dieser Mitarbeiter, der sich über eine seiner Meinung nach ungerechte Leistungsbeurteilung ärgert, einer Auseinandersetzung mit seinem Vorgesetzten aber aus dem Weg geht, die Beurteilung eines Kollegen kritisieren. Hier wird dann der soziale Konflikt mit einem "stellvertretenden" Konfliktpartner ausgetragen. Entsprechend bezeichnen wir diese Art der Konfliktverschiebung als Konfliktadressatenverschiebung.

Diese beiden Formen der Konfliktverschiebung können die Analyse eines Konfliktes und damit auch seine Regelung oder Lösung erschweren.

Insbesondere in jenen Fällen, in denen das Personalwesen oder eine andere Institution zur Beratung in einem Konflikt herangezogen wird, sollte möglichst geklärt werden, wieweit der vorgetragene Konflikt nicht das Ergebnis vorangegangener Verschiebungen ist.

Auch den Konfliktbeteiligten ist dieser Mechanismus nicht immer bewusst. Die Notwendigkeit einer Konfliktanalyse, in der festgestellt wird, ob Ziele oder Vorgehensweisen, Werte oder Informationen bei einem Konflikt im Vordergrund stehen, wird damit deutlich.

4. Stadien der Konfliktentwicklung

Konflikte brechen nicht plötzlich aus, sondern durchlaufen verschiedene Stadien. Für den sinnvollen Umgang mit Konflikten ist es von großer Bedeutung, in welchem Stadium sich ein Konflikt jeweils befindet. Im Folgenden werden fünf Entwicklungsstadien eines Konfliktes unterschieden (von denen nicht alle in einem konkreten Konflikt auftreten müssen):

Stadium 1: Noch nicht bewusste Gegensätze

In diesem Stadium ist die Möglichkeit eines Konfliktes den potentiellen Konfliktpartnern noch nicht bewusst, möglicherweise aber Personen, die nicht direkt betroffen sind (z.B. einem gemeinsamen Vorgesetzten).

Stadium 2: Bewusste, aber nicht geäußerte Gegensätze

Den potentiellen Konfliktparteien ist das Bestehen von Gegensätzen bereits bewusst, aber sie verzichten aus verschiedenen Gründen noch darauf, darüber "offiziell" zu sprechen. Dies kann in der Hoffnung geschehen, dass sich das Problem von selbst erledigen könnte; oder aber es erscheint besser abzuwarten, weil neue Fakten die Sachlage entscheidend verändern könnten.

Stadium 3: Diskussion

Die unterschiedlichen Auffassungen werden bereits ausgesprochen, allerdings im Stile eines Austausches von Informationen. Dies kann eine Vorsichtsmaßnahme sein, aber auch ein ernsthafter Versuch, das anstehende Problem auf "friedlichem" Wege zu lösen.

Stadium 4: Offener Konflikt

Das Bestehen eines Gegensatzes wird angesprochen, das Bemühen um Durchsetzung des eigenen Standpunktes gegen den oder die anderen Standpunkte ist nun offenkundig.

Stadium 5: Beendeter Konflikt

Konflikte wirken nach: Entweder kommt es zu einer für alle Beteiligten überzeugenden oder wenigstens akzeptablen Lösung und der überwundene Konflikt wird nun rückblickend als "reinigendes Gewitter" erlebt, oder aber es bleiben Ressentiments bestehen. Im letzteren Fall befinden sich die Beteiligten wieder im Stadium 2 des nächsten Konfliktes.

5. Mögliche Ziele bei Umgang mit Konflikten

In der Praxis sind drei verschiedene Ziele von Bedeutung, die im Verlauf eines Konfliktes von den Beteiligten oder vermittelnden "Konfliktberatern" angesteuert werden können. Sie sollen im Folgenden kurz charakterisiert werden:

Konfliktlösung:

Darunter verstehen wir eine völlige Angleichung der ursprünglich gegensätzlichen Standpunkte. Dies ist im Allgemeinen nur im Falle von Methodenkonflikten möglich, kaum jemals bei Zielkonflikten. Wo in Einzelfällen Konfliktlösungen erreicht werden können, ist eine verbesserte Basis für die Bewältigung zukünftiger Konflikte gegeben.

Konfliktregelung:

Darunter verstehen wir einen Kompromiss, bei dem eine Gemeinsamkeit der Standpunkte erreicht werden kann, die für die weitere Zusammenarbeit ausreicht. Die Beteiligten müssen sich hierbei (her Ziele und Methoden verständigen, die von allen getragen werden können. Konfliktregelungen sind nicht mit "faulen" Kompromissen zu verwechseln. Diese sind dadurch gekennzeichnet, dass sich die Beteiligten um des Friedens willen oder aufgrund äußeren Drucks jeweils etwas entgegenkommen, in Wirklichkeit aber unverändert auf ihren ursprünglichen Standpunkten beharren und auf eine günstige Gelegenheit warten, diese doch noch (ohne Abstriche) durchzusetzen.

Konfliktunterdrückung:

Darunter verstehen wir die Rückführung eines bereits in das Stadium 3 (Diskussion) oder in das Stadium 4 (Offener Konflikt) eingetretenen Konflikts in das Stadium der "Bewussten, aber nicht geäußerten Gegensätze" (Stadium 2). Dies kann durch ein "Machtwort" eines Vorgesetzten geschehen, aber auch durch Übereinkunft der Beteiligten, wenn sie befürchten, dass andernfalls negative Folgen eintreten könnten, die schwerer wiegen als die von den einzelnen Konfliktbeteiligten bestenfalls erzielbaren Vorteile.

6. Die Beeinflussbarkeit des Konfliktverlaufes durch Konfliktberater

Personen, die als nicht unmittelbar an einem Konflikt Beteiligte auf den Verlauf eines Konfliktes Einfluss zu nehmen versuchen oder sogar zur Einflussnahme verpflichtet sind, bezeichnen wir als Konfliktberater. Ein Konfliktberater kann unterschiedliche Resultate anstreben und unterschiedliche Methoden anwenden. Aus der Sicht der Konfliktforschung können daher zwei Grundprobleme unterschieden werden:

a) Die Frage der Strategie

Strategische Entscheidungen beinhalten die Analyse der Ausgangssituation und der Handlungsmöglichkeiten, die Festlegung von Zielen sowie die Auswahl bzw. den grundsätzlichen Ausschluss von bestimmten Handlungsweisen.

b) Die Frage der Taktik

Taktische Entscheidungen beinhalten die Entscheidung für eine bestimmte Maßnahme in einer konkreten Situation; sie sollten in eine Strategie eingebettet sein.

(Es sei darauf verwiesen, dass mit dem Begriff Taktik hier nicht etwa Tricks und Täuschungsmanöver gemeint sind, die sich dafür eignen, einen "Gegner" mit möglichst geringem Aufwand und Risiko zu besiegen; vielmehr wird dieser Begriff hier wertneutral verwendet und schließt damit auch faire und kooperationsorientierte Handlungen ein.)

Für die strategischen Möglichkeiten eines Konfliktberaters ist es von grundlegender Bedeutung, in welchem Stadium eines Konfliktes er eingeschaltet wird bzw. sich einschalten kann.

Geschieht dies bereits in einem der ersten drei Stadien, sprechen wir von präventiver Konfliktberatung. Wird der Konfliktberater erst im Stadium des offenen Konfliktes aktiv, sprechen wir von korrektiver Konfliktberatung.

Wir können nun - wie die folgende Matrix zeigt - sechs grundlegende Strategien des Umgangs mit Konflikten unterscheiden:

Zeitpunkt der Intervention	Angestrebtes Ziel (Resultat)		
	Konfliktlösung (L)	Konfliktregelung (R)	Konfliktunterdrückung (U)
Präventiv (P)	P-L	P-R	P-U
Korrektiv (K)	K-L	K-R	K-U

Generell kann gesagt werden, dass präventive Konfliktberatung immer größere Chancen hat, die gesetzten Ziele zu erreichen als eine korrektive Konfliktberatung.

So ist die Wahrscheinlichkeit, präventiv eine Konfliktlösung (P-L) zu erreichen größer als im Falle korrektiver Beratung (K-L), da sich im Stadium des offenen Konfliktes Positionen oft schon so weit verfestigt haben, dass auch objektiv gegebene Lösungsmöglichkeiten nicht mehr gesehen werden. Es ist eine bekannte Tatsache, dass das Verhandlungsklima großen Einfluss auf das Ergebnis einer Verhandlung hat. Korrektive Konfliktberatung hat dann die relativ besten Chancen auf Erfolg, wenn auf eine Konfliktregelung (K-R) hingearbeitet wird.

Nur als "Notbremse" kann die auf korrektive Konfliktunterdrückung gerichtete Strategie (K-U) akzeptiert werden; denn die erzielte Beruhigung der Situation ist entweder nicht von langer Dauer oder aber es treten Konfliktverschiebungen auf (vgl. Abschnitt 3). Eine präventive Konfliktunterdrückung (P-U) kann jedoch angebracht sein, wenn der Konfliktstoff sich aller Voraussicht nach in Kürze entschärfen lässt (z.B. bei einem Konflikt zwischen einem Vorgesetzten und seinem Stellvertreter, wenn die Pensionierung des Vorgesetzten kurz bevorsteht.) Konfliktunterdrückung setzt allerdings ausreichend starken Einfluss des Konfliktberaters auf die beiden Konfliktbeteiligten voraus.

In der Praxis werden meist die positiven Chancen einer Strategie der präventiven Konfliktregelung (P-R) unterschätzt. Viele Konfliktberater haben als Ziel nur Konfliktlösungen im Auge und bleiben untätig oder versuchen Konflikte zu unterdrücken, weil sie keine Chance für eine Konfliktlösung sehen.

Auf der Grundlage einer Abklärung der Konfliktstrategie ist im Einzelfall festzulegen, mit welchen Maßnahmen die gesetzten Ziele erreicht werden können (also die Frage nach der Taktik im oben beschriebenen Sinne). Dabei besteht gerade bei taktischen Entscheidungen ein relativ großer Handlungsspielraum für den Konfliktberater - vor allem bei präventiven Strategien. Der Fähigkeit der Gesprächsführung kommt dabei besonderes Gewicht zu.

7. Kooperationshindernisse

Vielfach kommt es trotz des allseitigen Wunsches nach Zusammenarbeit zu Konflikten, die von allen Beteiligten als unproduktiv erlebt werden. Ein Ansatz der Spieltheorie kann die Ursachen dieser Diskrepanz und die entsprechenden Lösungsmöglichkeiten deutlich machen. Es handelt sich dabei um eine Analogie, die als Gefangenendilemma in verschiedenen Versionen bekannt geworden ist. Man stelle sich folgende Konfliktsituation unter eher archaischen Bedingungen vor:

Zwei Männer¹ kämpfen miteinander, weit entfernt von der nächsten Siedlung. Während ihres Kampfes fallen sie in eine Fallgrube, die sie beide übersehen haben. Diese Grube ist so tief, dass keiner der beiden allein herausklettern kann. Wenn jedoch einer dem anderen hilft, könnte dieser den Grubenrand erreichen, hinausklettern und dann den anderen nachziehen. Damit wären sie beide gerettet.

¹ Das Modell gilt natürlich auch für Frauen, wenn auch die Statistik hier eher gegen eine geschlechtsneutrale Formulierung spricht.

Wenn allerdings einer der beiden sich bereit erklärt, dem anderen zuerst aus der Grube zu helfen, riskiert er, dass dieser ihn dort zurücklässt.

Die Situation, in der sich die beiden Männer befinden, lässt sich als Matrix wie folgt darstellen:

		B	
		hilft	hilft nicht
A	hilft	A und B gerettet	A verhungert B gerettet
	hilft nicht	A gerettet B verhungert	A und B verhungern

Drückt man das Ergebnis in Zahlen aus, indem man die Rettung eines Mannes mit +1 und das Verhungern mit -1 bewertet, so ergibt sich folgende Situation:

		B	
		+1	-1
A	+1	+1	+1
	+1	-1	-1

		B	
		+2	0
A	0	-2	

Im Gegensatz zum Schachspiel können hier beide Spieler verlieren aber auch beide gewinnen. Der Gewinn des einen ist nicht gleich dem Verlust des anderen. Situationen, die dem Schachspiel entsprechen, werden daher in der Spieltheorie als Null-Summen-Spiele bezeichnet.

Das Gefangenendilemma ist ein Beispiel für ein Nicht-Null-Summen-Spiel (Positiv-/Negativ-Summen-Spiel).

8. Kooperation und Vertrauen

Die Lösung des Gefangenendilemmas setzt voraus, dass die Beteiligten einander vertrauen (können). Dies fällt relativ leicht, wenn z.B.

- ein Vertrauensbruch entsprechend bestraft wird (wer ein Versprechen bricht, wird z.B. von der Gemeinschaft ausgestoßen);
- man aufgrund der Kenntnis des anderen weiß, dass er ein Versprechen einhält.

Treffen diese Voraussetzungen nicht zu, so führt die aus der Sicht jedes Einzelnen vernünftigste Strategie unweigerlich dazu, dass insgesamt das denkbar ungünstigste Ergebnis zustande kommt. Um dies zu verhindern, haben alle Gesellschaften eine Reihe von Konventionen entwickelt. Es sind dies die vielfältigen Gebote der Fairness und Ehrlichkeit. In überschaubaren und dauerhaften Gemeinschaften kann die Einhaltung dieser Regeln sehr wirkungsvoll kontrolliert werden, nicht jedoch in großen, unbeständigen und damit anonymen sozialen Bereichen.

Konflikte in Arbeitsgruppen und zwischen Unternehmensbereichen erfüllen alle Voraussetzungen für eine konstruktive Konfliktregelung im Sinne eines Positiv-Summen-Spiels, wenn darauf geachtet wird, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und zu erhalten. Dies schließt allerdings die Nutzung von Augenblicksvorteilen aus, da ein einziger Vertrauensbruch genügt, um künftige Konfliktsituationen geradezu zwangsläufig als Negativ-Summen-Spiel enden zu lassen.

Ist Vertrauen erst einmal aufgebaut, so ist kooperatives Verhalten für alle Beteiligten längerfristig gesehen selbstbelohnend. Das eigentliche Problem besteht im (Wieder-)Aufbau von Vertrauen. Denn in dieser Situation muss zumindest ein Beteiligter einen Vertrauensvorschuss riskieren.

Der amerikanische Psychologe Julian ROTTER hat eine Reihe von sozialpsychologischen Experimenten durchgeführt, die belegen sollen, dass Vertrauen gegenüber Misstrauen das kleinere Risiko darstellt.

ROTTER fasst seine Ergebnisse in den folgenden Punkten zusammen:

- Menschen unterscheiden sich dauerhaft im Ausmaß ihrer Bereitschaft, anderen Vertrauen entgegen zu bringen; es gibt also eher vertrauensvolle und eher misstrauische Menschen.
- Vertrauensvolle Menschen sind nicht weniger intelligent als eher misstrauische, sie sind auch nicht leichtgläubiger bzw. naiver als diese.
- Vertrauensvolle Menschen werden von anderen als vertrauenswürdiger eingeschätzt als eher misstrauische.
- Misstrauische Menschen werden nicht nur als weniger vertrauenswürdiger eingeschätzt, sie neigen auch tatsächlich häufiger zu Unehrlichkeiten und Regelverletzungen.
- Vertrauensvolle Menschen werden von anderen positiver bewertet - auch von eher misstrauischen.
- Vertrauensvolle Menschen werden von anderen seltener belogen, betrogen etc. als misstrauische; geschieht dies jedoch, so reagieren sie darauf mit wesentlich größerer Empörung als misstrauische Menschen; im Gegensatz zu diesen sind sie jedoch eher bereit, dem anderen eine (einzige) neue Chance zu geben.
- Vertrauensvolle Menschen handeln gemäß dem Grundsatz: "Ich vertraue dem anderen, solange mein Vertrauen nicht enttäuscht wird", misstrauische hingegen nach dem Grundsatz: "Ich misstrau dem anderen, bis ich sicher bin, dass er vertrauenswürdig ist".

Diese Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass sowohl Vertrauen als auch Misstrauen aus der Sicht des einzelnen durch die Erfahrung als berechtigt erscheinen. Die Umorientierung von Misstrauen auf Vertrauen ist jedoch, wie das Gefangenendilemma zeigt, für den einzelnen mit Risiken verbunden. Gerade ein eher misstrauischer Mensch wird dieses Risiko nur dann eingehen, wenn z.B. ein Vorgesetzter mit entsprechenden Sanktionsmöglichkeiten ihm deutlich macht, dass ein Missbrauch des Vertrauensvorschlusses dem anderen keine Vorteile bringen.

9. Zusammenfassung der wichtigsten Begriffe

Konfliktarten

- Zielkonflikte: Die Beteiligten wollen Verschiedenes erreichen.
Methodenkonflikte: Das Ziel ist das gleiche, aber die Beteiligten sind sich über den Weg nicht einig.

Konfliktursachen

- Wertvorstellungen: Es gibt unterschiedliche Vorstellungen, was gut und was schlecht ist ("was sein sollte").
Informationen: Es besteht keine Einigkeit über die vorliegenden Fakten ("was ist").

Konfliktverschiebung

- Inhaltsverschiebung: Ein unterdrückter Konflikt ist der eigentliche Grund für einen Konflikt in einem anderen Zusammenhang.
Adressatenverschiebung: Ein unterdrückter Konflikt wird mit einer anderen Person ausgetragen ("Stellvertreterkrieg").

Arten der Konfliktbereinigung

- Konfliktlösung: Beseitigung der Gegensätze
Konfliktregelung: Begrenzung der Gegensätze und Einigung auf einen Kompromiss, der von allen Beteiligten akzeptiert wird.
Konfliktunterdrückung: Es wird verhindert, dass der Konflikt ausgetragen wird; die Ursachen bestehen weiter.

10. Konfliktbewältigung mit dem Harvard-Konzept²

Eine weit verbreitete und sehr kompakte Handlungsanleitung zur Konfliktbewältigung bietet das Harvard-Konzept; es ist ein Ergebnis des „Harvard Negotiation Project“ der Harvard-Universität.

Das Konzept baut auf der allgemein bekannten Unterscheidung der zwei Kommunikations-Ebenen, nämlich der des Sachinhaltes (also der zu verhandelnden Übereinkunft an sich) und der Verhandlungsführung (der Meta-Ebene) auf. Über beide Ebenen hinweg werden nun vier wesentliche Verhandlungs-Kriterien herausgegriffen:

- behandeln Sie Menschen und ihre Interessen (die Sachfragen) getrennt voneinander
- konzentrieren Sie sich auf die Interessen der Beteiligten und nicht auf ihre Positionen
- entwickeln Sie Entscheidungsoptionen (Auswahlmöglichkeiten)
- bestehen Sie auf objektiven Beurteilungskriterien (bspw. gesetzliche Regelungen, ethische Normen etc.)

Ziel ist stets eine Übereinkunft, die folgenden Anforderungen genügt:

- die guten Beziehungen der Parteien bleiben erhalten
- beide Seiten nehmen mit, was sie brauchen - oder, wenn sie beide das gleiche brauchen, wird fair geteilt (bspw. nach dem „Einer-teilt-einer-wählt“-Prinzip)
- es wird zeiteffizient verhandelt, da Endlosschleifen durch Wiederholung von Positionen vermieden werden.

Die Harvard-Methode rät von schlechten Übereinkünften ab. Dazu wird als Vorbereitung auf Verhandlungen die „beste Alternative“ außerhalb einer Einigung in Vergleich zur „schlechten Übereinkunft“ herangezogen und mit dieser verglichen.

- den anderen um Rat fragen für die eigenen Unannehmlichkeiten, oder
- einen unabhängig entscheidenden Dritten (Mediator) hinzuzuziehen.

² Das Harvard - Konzept: Klassiker der Verhandlungstechnik von Roger Fisher, William L. Ury, und Bruce M. Patton. Campus Verlag 1984. 22. Auflage 2004.