

Julia

Neuer

**Modul 26**

Abgabedatum  
11.04.2019

**Master-Abschlussarbeit**

**Konfliktpotentiale und Konfliktkommunikation  
in Unternehmen.**

**Eine Fallstudie.**

**Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich an Eides statt gegenüber der Abteilung Sprechwissenschaft und Phonetik der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, dass die vorliegende schriftliche MA-Abschlussarbeit selbstständig und nur unter Zuhilfenahme der im Quellen-/ Literaturverzeichnis genannten Werke angefertigt wurde.

**Erklärung**

Hiermit erkläre ich mein Einverständnis zur Archivierung meiner MA-Abschlussarbeit. Das Einverständnis beinhaltet die Verwendung der Inhalte meiner MA-Arbeit für Recherchen im Rahmen weiterführender wissenschaftlicher Arbeiten.

Die Arbeit oder Teile davon dürfen nicht veröffentlicht werden. Ausnahmefälle sind mit den jeweiligen Betreuerinnen / Betreuern abzusprechen.

Mein Urheberrecht bleibt mir garantiert.

Halle, den

*Eigenhändige Unterschrift*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>1</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>3</b>
<b>2 Was versteht man unter einem Konflikt?.....</b>	<b>5</b>
2.1 Arten von Konflikten.....	5
2.1.1 Konflikte nach Streitgegenständen.....	5
2.1.2 Konflikte nach ihren Erscheinungsformen.....	6
2.1.3 Konflikte nach Eigenschaften der Konfliktparteien.....	8
2.1.4 Heiße und kalte Konflikte.....	9
2.2 Ursachen von Konflikten.....	10
2.3 Konfliktverlauf.....	14
2.3.1 Eskalationsstufen nach Pondy (1967).....	15
2.3.2 Eskalationsmodell nach Glasl (1980).....	15
2.4 Kurzdarstellung einzelner Konfliktmodelle.....	18
2.4.1 Konfliktmodell nach Besemer (1993).....	18
2.4.2 Modell der Konflikttransformation von Grunwald & Redel (1989).....	19
2.4.3 Prozessmodell der Konfliktepisoden von Thomas (1992).....	20
2.4.4 Strukturmodell der Konfliktenstehung von Rüttinger (1977).....	22
2.4.5 Prevention-Escalation-Modell von van de Vliert (1998).....	23
2.4.6 Vergleich der Konfliktmodelle.....	23
2.5 Definition und Abgrenzung des Konfliktbegriffs.....	24
2.6 Vom Konfliktbegriff zum Gesprächstyp <i>Konfliktgespräch</i> .....	27
2.6.1 Definition Konfliktgespräch.....	27
2.6.2 Charakteristika eines Konfliktgesprächs.....	28
2.6.3 Sprachliche Mittel zur Konfliktminimierung.....	31
<b>3 Konfliktlösungen oder Konfliktbewältigung?.....</b>	<b>32</b>
3.1 Handlungsalternativen nach Montada & Kals.....	32
3.2 Konfliktlösungen nach Schwarz.....	34
3.3 Konfliktbehandlung nach Glasl.....	35
3.4 Vergleich.....	37
<b>4 Hypothese und explorative Fragestellung.....</b>	<b>38</b>
<b>5 Empirische Untersuchung.....</b>	<b>39</b>
5.1 Das Unternehmen der 99pro media GmbH.....	39
5.1.1 Entstehung und Entwicklung.....	39
5.1.2 Personalstruktur und Hierarchie.....	40

5.2	Forschungsdesign .....	41
5.3	Auswahl der Datenerhebungstechnik.....	42
5.3.1	Entwicklung des Fragebogens.....	43
5.3.2	Erläuterung der Fragenauswahl.....	46
5.3.3	Beschreibung der Befragungssoftware.....	47
5.3.4	Untersuchungsteilnehmer.....	48
5.4	Datenerfassung .....	48
5.5	Auswertung der Ergebnisse.....	49
<b>6</b>	<b>Diskussion der Ergebnisse .....</b>	<b>60</b>
<b>7</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>67</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>70</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>71</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>75</b>
A	E-Mail-Anschreiben .....	76
B	Fragebogen .....	77
	<b>Selbstständigkeitserklärung .....</b>	<b>84</b>

## 1 Einleitung

Konflikte. Konflikte? Konflikte! Sie sind allgegenwärtig, beeinflussen das Leben, bereiten Stress, kosten Nerven, Zeit und manchmal sogar Geld. Die Präsenz der Konfliktthematik nimmt zu – und das nicht nur in privaten Gefilden, sondern darüber hinaus auch in der tagtäglichen Arbeit in Unternehmen. Die neueste Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) legt Zahlen offen, die ein nach wie vor ungleiches Einkommen zwischen Männern und Frauen in Vollzeitjobs im Saarland präsentieren. Von einer Kluft von 20 Prozent ist die Rede und das, obwohl Frauen in der heutigen Zeit gebildeter und erwerbstätiger seien. Trotz dessen „haben sie in Deutschland noch nicht das Einkommensniveau, das Männer in den 1970er Jahren hatten.“ (Internetquelle 1) Seit Jahren fordern Parteien und Arbeitskammern, jene gravierenden Lohnunterschiede nicht nur zu minimieren, sondern gänzlich abzuschaffen, damit die Gleichberechtigung der Frau nicht nur eine formale Angelegenheit bleibe.

Frustration, Unverständnis und Ärger sind bei solchen Fakten der unverhältnismäßigen Behandlung der Geschlechter bereits vorprogrammiert und können für eine Unzufriedenheit in Unternehmen sorgen, die eine Reihe von Konsequenzen mit sich ziehen können. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter könnte in einem hohen Maße mit der Arbeitsmotivation zusammenhängen. Wird jedoch das Gefühl einer Frau durch konkrete Zahlen darin bestätigt, trotz vergleichbarer Arbeitsqualität und -leistungen schlechter bezahlt zu werden, als ihre männlichen Kollegen, so steigt an dieser Stelle das Konfliktpotential.

Werden keine Möglichkeiten aufgezeigt, über eine Unzufriedenheit sprechen zu können, um Erklärung zu bitten oder einfach ganz allgemein regelmäßig Gespräche zu führen, um für Transparenz und Erkenntnisse zu sorgen, stehen viel mehr Missverständnisse und Unklarheiten an der Tagesordnung. Kommunikation könnte stattdessen der Wink in die richtige Richtung sein. Voll sind die Regale in Buchhandlungen, groß das Angebot von Mediatoren, die lehren, mit Konflikten richtig umzugehen. Eine Geldquelle scheint diese Thematik wohl zu sein, da mit ihr auch die Anzahl vieler Erkrankungen steigt. Dies legt die Frage nahe, ob Konflikte tatsächlich ausschließlich etwas Negatives sind oder ob man jenen nicht doch auch etwas Positives abgewinnen kann.

Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist es, nicht nur theoretische Erkenntnisse bezüglich der Konfliktproblematik zu erarbeiten, sondern darüber hinaus Konfliktpotentiale in Unternehmen, exemplarisch dargestellt an der Firma der 99pro media GmbH, herauszuarbeiten. Die Diese Arbeit lässt sich demnach grob in zwei Teile gliedern. Dem ersten sind die theoretischen Aspekte der Konfliktthematik zu entnehmen. Dabei wird nicht nur auf die unterschiedlichen Möglichkeiten der Konflikteinteilung und möglicher Konfliktursachen eingegangen, sondern darüber hinaus auch auf die Verläufe, die Konflikte in der Theorie nehmen können. Eine Übersicht mehrerer Konfliktmodelle gibt weiterhin Einblicke über differenzierte Konfliktbetrachtungsweisen. Zudem sollen bis dahin gewonnene Erkenntnisse dabei helfen, einen umfassenden Überblick über den Begriff des sozialen Konflikts per se zu geben und eine darauffolgende eigens verfasste Definition jenes Begriffs zu erstellen. Welche Möglichkeiten es in der Handhabung eines Konflikts gibt, wird anschließend erläutert, woraufhin eine kurze Diskussion eben jener folgt. Dies stellt den Abschluss des ersten Teils dar. Komplettiert wird die Arbeit durch eine empirische Untersuchung innerhalb des Unternehmens der 99pro media GmbH. Dieses wird erst einmal vorgestellt, um daraufhin einen Überblick über die eigentliche Forschung inklusive Beschreibung des dazugehörigen Designs, der Datenerhebungstechnik und der Erstellung des Fragebogens geben zu können. Der entworfene Fragebogen soll Aufschlüsse darüber liefern, wie das Konfliktempfinden und die Zufriedenheit in dem genannten Unternehmen sind.

Darüber hinaus ist die Ermittlung von Konfliktlösungsvorstellungen interessant zu erfahren. Die Ergebnisse sollen dabei nicht nur dem allgemeinen Erkenntnisgewinn dienen, sondern zudem Handlungsvorschläge und -alternativen in Konfliktsituationen für die Mitarbeiter der 99pro media GmbH geben. Vor allem die Führungsebene erhofft sich Informationen, die der Optimierung von Arbeitsabläufen, der Zusammenarbeit und dem Wohlbefinden der Angestellten dienen könnten. Der Auswertung der Ergebnisse folgt die Diskussion jener, auf die das Fazit nicht nur abschließend mit wesentlichen Erkenntnissen wirken soll, sondern gleichermaßen Möglichkeiten der weiteren Forschung aufzeigt.

Die Frage, ob Menschen lernen sollten, Konflikte generell zu minimieren, sie zu umgehen und zu verhindern, war während der Erstellung der Masterarbeit allgegenwärtig. Oder sollten wir stattdessen vielmehr lernen, mit ihnen zu leben?

## 2 Was versteht man unter einem Konflikt?

Obwohl sie so gut wie jeden Menschen tagtäglich konfrontieren, fällt eine konkrete Definition von Konflikten nicht leicht. Damit die Problematik erschlossen werden kann, soll sich mit der Thematik *Konflikt* eingehend beschäftigt werden. Um einen umfassenden Überblick zu erhalten, ist es deshalb von Nöten, einen Versuch der Systematisierung verschiedener Konfliktarten anzustellen, ehe die Ursachen, die einem Konflikt zugrunde liegen, beleuchtet werden. Der Verlauf, den ein Konflikt annehmen kann, ist dabei genauso interessant zu erkunden, wie sich mit verschiedenen Konfliktmodellen zu beschäftigen, die andere Fokusse setzen und durch unterschiedliche Herangehensweisen andere Zielvorstellungen verfolgen. Erst daraufhin soll durch die Gegenüberstellung von Konfliktdefinitionen mehrerer Autoren eine geeignete Konfliktauffassung für diese Masterarbeit formuliert werden. Diese wird dann in Ausführungen zum Konfliktgespräch als Gesprächstyp weiterhin thematisiert. Notwendig sind die Erläuterungen für diese Masterarbeit, um vor allem im empirischen Teil eine einheitliche Konfliktdefinition zu erhalten.

### 2.1 Arten von Konflikten

Die unterschiedlichsten Autoren haben bereits Versuche unternommen, eine möglichst klare Systematisierung, Ordnung, Klassifizierung oder Einteilung von Konflikten vorzunehmen. Dabei kommen jene Autoren aus verschiedenen Fachbereichen, worin die erste Problematik erkennbar wird. Unterschiedliche Ausgangspunkte, verschiedene Fokusse und Zielstellungen erschweren eine Einteilung in Konfliktarten, die sich auf jedes Fach übertragen lassen und somit allgemeingültig sind. (vgl. Glasl 2013, 54) Um jedoch einen Überblick über die Vielzahl an Unterscheidungsmöglichkeiten von Konflikten zu geben und damit einen besseren Überblick über Systematisierungswege zu erhalten, soll im Folgenden eine Reihe eben jener vorgestellt und erläutert werden.

Grundlegend kann man davon ausgehen, dass ein Konflikt entweder nur eine Person betreffend auftritt oder mehrere Personen tangiert. Eine erste Einteilung, die auf alle Fächer übertragbar zu sein scheint, wäre damit gegeben. Für die vorliegende Arbeit soll sich an der spezifischeren Einteilung Glasls (2013) orientiert werden. In Anbetracht der gängigsten Typologien entschied er sich für eine Unterscheidung von Konflikten mit Fokus auf drei Aspekte:

„1. Konflikte nach unterschiedlichen *Streitgegenständen*. 2. Unterschiedliche *Erscheinungsformen* der Auseinandersetzung. 3. Konflikte nach Merkmalen der Konfliktparteien, ihrer Position und wechselseitigen Beziehungen.“ (Glasl 2013, 54)

Glasl unternahm entsprechend dieser Einteilung den Versuch, jene gängigen Typologien unterzubringen. Dem sollen jedoch nur jene, bei der Recherche als nachvollziehbare, Systematisierungen anderer Autoren hinzugefügt werden, die als relevant für diese Arbeit erachtet werden.

#### 2.1.1 Konflikte nach Streitgegenständen

Der Streitgegenstand innerhalb eines Konflikts ist häufig zwischen den Konfliktbetroffenen eindeutig definiert bzw. kommuniziert. Dies ist allerdings keine Voraussetzung. In vielen anderen Fällen sind sich die Konfliktparteien eher unbewusst oder unterbewusst darüber im Klaren, was zu der Auseinandersetzung geführt hat.

Kirsch (1977) unterscheidet in Wert- und Überzeugungskonflikte. Ersteres bezieht sich auf verschiedene Werthaltungen, die in bestimmten Situationen nicht vereinbar erscheinen, bei denen schwer ein Kompromiss zu finden ist. Exemplarisch dafür können Unstimmigkeiten in einem Team sein, die daraus resultieren, dass ein Mitarbeiter bestrebt ist, so umfassend und intensiv

wie möglich zu recherchieren, während sein Kollege den Fokus darauflegt, sehr schnell und an mehreren Projekten gleichzeitig zu arbeiten. Gründliche Arbeit stehe hier der besonders zügigen Arbeit entgegen. (vgl. Biechele 2001, 14)

Bei den Überzeugungskonflikten können die Werte der Beteiligten durchaus identisch oder mindestens sehr ähnlich sein. Die eigentliche Problematik liegt darin, dass die Situation, die auf verschiedenen Handlungsvorstellungen resultiert, unterschiedlich wahrgenommen wird. Jener Konflikt wird deutlich, wenn beispielsweise der Vorgesetzte in einer Produktionsfirma der Auffassung ist, durch stete Entwicklung neuer Formate Erfolg erzielen zu können, während die Angestellten lieber den Fokus auf die Verbesserung bereits bestehender und bekannter Formate legen. Alle wollen möglichst viel Erfolg für die Firma erzielen, aber die Vorstellungen, wie dies zu erreichen ist, unterscheiden sich stark. (vgl. Anonym 2002, 11)

Ähnlich dieser Unterteilung ist jene von Aubert (1972), der hinsichtlich der Streitgegenstände sein Hauptaugenmerk auf Wert- und Interessenstreitigkeiten legt. Ein Interessenkonflikt liegt vor, wenn die Beteiligten dasselbe Ziel verfolgen, um denselben Gegenstand zu werben bzw. um die gleiche Sache zu kämpfen. Solange sich dieser Gegenstand jedoch nicht mehr teilen lässt oder nur eingeschränkt verfügbar ist, entsteht eine Konkurrenz, und der Konflikt ist entfacht. Als Lösung könnte hier ein Kompromiss fungieren, bei dem jede Partei auf die Forderungen des anderen eingeht, bis eine Übereinstimmung gefunden ist. Ein Kompromiss sei hingegen bei einem Wert- oder Glaubenskonflikt selten eine Option. Deutlich tiefgreifender und persönlicher erscheinen diese im Gegensatz zu Interessenkonflikten. Ein Entgegenkommen auf andere Beteiligte würde zu einem Gefühl einer Art Wahrheitsverachtung führen. Während also der Interessenstreit einen Kompromiss anstrebt, ist das Resultat eines Wertekonflikts in so gut wie jedem Fall ein Dissens. (vgl. Bühl 1972, 180 ff.)

Darüber hinaus, und für diese Arbeit die letzte relevante Unterteilung bezüglich der Streitgegenstände, spricht Krysmanski (1971) von realistischen, echten Konflikten, die den unechten Konflikten gegenüberstehen. Während realistische Streitgegenstände eindeutig, objektiv und klar definierbar, wie Umsatzzahlen, Einkommen oder Einschaltquoten, seien, beziehen sich unechte und unrealistische Diskussionsthemen auf subjektive, unbestimmte und auch wechselnde Inhalte. Die eigene Meinung, unterschiedliche Charaktere oder Verhalten innerhalb einer Gruppe, können exemplarisch dafür genannt werden. (vgl. Glasl 2013, 54)

### **2.1.2 Konflikte nach ihren Erscheinungsformen**

Ein und dasselbe Thema, derselbe Grund und gleiche Ausgangssituationen können je nach KonflikttTeilnehmer ganz unterschiedliche Auswirkungen haben. Es ist demnach nicht möglich davon auszugehen, dass jeder Mensch gleich auf Differenzen, Meinungsverschiedenheiten oder Störungen im Arbeitsablauf reagiert. Durchsetzungsvermögen, Stressresistenz und die Frustrationstoleranz stellen entscheidende Faktoren dar, ob und wie mögliche Konflikte empfunden werden.

Jene Konflikte können dabei als latent bezeichnet werden, wenn zwar Differenzen vorliegen, diese jedoch keinerlei Auswirkungen auf ein soziales und faires Miteinander haben. Auf der anderen Seite können sie sich als manifest erweisen, wenn Störungen im Miteinander erkennbar und spürbar für Konfliktbeteiligte sind. (vgl. Glasl 2013, 56)

Laut Pondy (1967) handelt es sich bei einem Konflikt immer um einen dynamischen, sich bewegenden Verlauf, deren Ursprung bezüglich der Entstehung eines Streitthemas, frühere Erfahrungen mit dem Konfliktpartner und auch persönliche Gefühle, einen großen Einfluss auf die weitere Entwicklung nehmen. Entsprechend dieser Auffassungen entsteht meist erst ein latenter Konflikt. Ob dieser tatsächlich erkannt und durchlebt wird, ist allerdings nicht festgelegt.

Darin liegt, laut Pondy, der entscheidende Unterschied zu manifesten Konflikten, da sich hier die Konfliktbeteiligten entweder für die Unterdrückung oder eine friedliche Klärung entscheiden können. (vgl. Regnet 2001, 20)

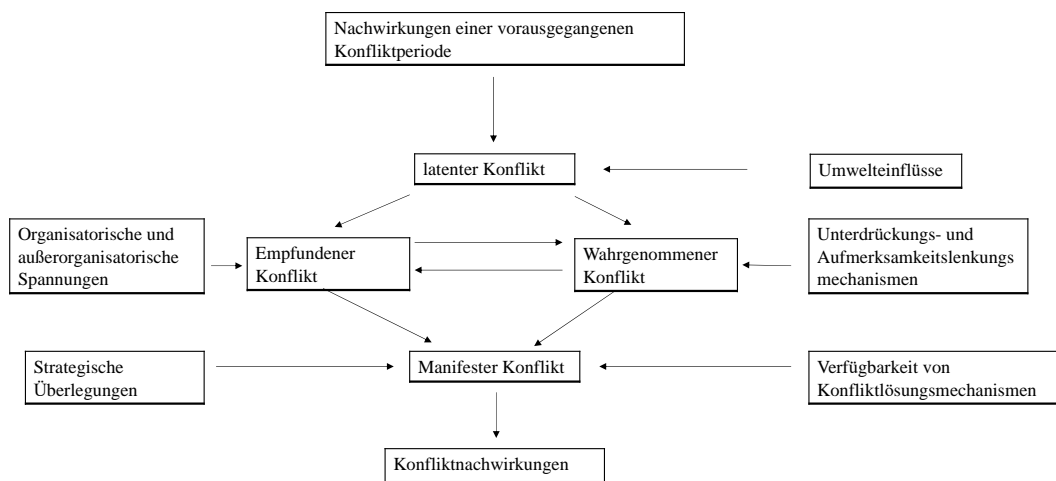


Abbildung 1: Vom latenten zum manifesten Konflikt (Pondy 1967, 306)

„Erst wenn die Spannungen innerhalb bzw. auch außerhalb der Organisation so groß werden, dass Unterdrückungs- und Abwehrmechanismen versagen, kommt es zur Konfliktmanifestation.“ (Regnet 2001, 20) Generell ist immer mit Folgen von manifesten Konflikten zu rechnen. Diese können sich früher oder später und je nach persönlichen sowie organisatorischen Faktoren erneut zu Differenzen entwickeln. Spezifischere Erläuterungen zu den Konfliktunterscheidungen nach Louis Pondy folgen im Kapitel zum Konfliktverlauf.

Einen generellen Unterschied stellt es darüber hinaus dar, ob die konfliktbeteiligten Personen direkt aufeinandertreffen (Mikro-sozialer Konflikt), Parteien repräsentativ für bestimmte Abteilungen oder Organisationen auftreten und in deren Namen Konflikte aushandeln (Meso-soziale Konflikte) oder aber, ob Außenstehende, wie Medienvertreter, Initiativen u.ä. direkt und aktiv in Konfliktereignisse einer Organisation oder eines Unternehmens eingreifen. (vgl. Glasl 2007, 629)

Während die Frage, ob Konfliktpartner gleichgestellt oder nicht ebenbürtig sind, generell eher irrelevant ist (vgl. Glasl 2013, 57), präsentiert jedoch Hoppe (2005) eine Unterteilung in symmetrische und asymmetrische Konflikte. Erstere beziehen sich auf Beteiligte, die „hinsichtlich ihrer personellen und strukturellen, teils auch legitimatorischen Ressourcen, auf die sie im Rahmen ihrer konfliktbezogenen Entscheidungen zugreifen können“, gleichgestellt sind. (Hoppe 2005, 163 f.)

Im Gegensatz dazu stehen die asymmetrischen Konflikte, bei denen die Kontrahenten keine vergleichbaren Ressourcen zur Verfügung haben. (vgl. Hoppe 2005, 163 ff.)



### 2.1.3 Konflikte nach Eigenschaften der Konfliktparteien

Die Einteilung in Konfliktparteien ist bei nahezu jedem Systematisierungsversuch von Autoren zu erkennen. Dies ist auch sehr plausibel, ist es doch immer mindestens eine Person, wenn nicht sogar mehrere, die von einem Konflikt betroffen sind oder diesen auslösen. Entsprechend bezieht sich die Einteilung entweder auf ein Individuum, auf eine Gruppe oder sogar auf eine große Gemeinschaft. Eine grobe, alle weiteren Einteilungen innehabende Auflistung, ist die in intrapersonale, interpersonale, intragruppale und intergrupale Konflikte. All diese können nicht nur den persönlichen, sondern auch den betrieblichen Alltag und Ablauf beeinträchtigen, stören und sogar lahmlegen.

Die intrapersonalen Konflikte sind persönlicher Natur und betreffen vorrangig nur ein Individuum. Innere Konflikte, die von der Schwierigkeit, sich entscheiden zu müssen, über Existenzängste bis hin zu einem überwältigenden Erwartungsdruck reichen können, können zudem auch die tägliche Arbeit und damit die Zusammenarbeit mit Kollegen beeinflussen.

Von interpersonalen Konflikten ist die Rede, wenn sie zwei Personen betreffen. Dies kann von einem Paarstreit, über Mutter-Tochter-Schwierigkeiten bis hin zum Vorgesetzten-Angestellten-Konflikt reichen. Doch auch diese Art der Konfliktunterscheidung birgt weitere Differenzierungen. Jeder Konflikttteilnehmer wird einen großen Unterschied darin sehen, ob er sich in einer Art Bedürfnis- oder Beziehungskonflikt sieht oder aber ob er mit einem Ziel-, Wert- oder Wahrnehmungskonflikt konfrontiert wird. (vgl. Eberle / Kirchhoff 1981, 20 f.)

Konflikte innerhalb einer Gruppe werden als intragruppale Konflikte bezeichnet. Ob eine Gruppe dabei eine Familie, einen Arbeitskreis oder ein Unternehmen meint, ist unwesentlich. Innerhalb einer Gruppe können ganz neue Formen von Konflikten auftreten, als es bei den intra- und interpersonalen der Fall ist. Werden Rangpositionen missachtet oder infrage gestellt, kann dies zur Auslösung von Differenzen führen. Treten Konflikte immer wieder auf, ist dies häufig ein Hinweis darauf, dass die Rangordnung nicht entsprechend der optimalen Führung der Gruppe festgelegt ist. Agieren Führungspersönlichkeiten nicht zum Wohle der Gruppe oder missachten immer wieder Wünsche und Vorstellungen von Gruppenmitgliedern, so sind Konflikte vorprogrammiert. (vgl. Eberle / Kirchhoff 1981, 20 f.)

Wenn sich mehr als eine Gruppe mit einem Konflikt konfrontiert sieht, ist die Rede von intergruppalen Konflikten. Intergrupale Differenzen können auch innerhalb einer intragruppalen Gemeinschaft auftreten, wenn beispielsweise unterschiedliche Abteilungen miteinander in starke Konkurrenz bis hin zu Kämpfen treten. Dabei wird weniger das gesamte Unternehmen als eine Gruppe angesehen, als das die jeweiligen Abteilungen bzw. Teams eine Gruppe darstellen und somit mit einer anderen Gruppe oder Abteilung Differenzen aufbauen.

Weinert (1987) gebrauchte eine ähnliche Systematisierung, beschränkte sich dabei jedoch auf intrapersonale, nennt die bisher als intragruppale bezeichneten Konflikte Organisations- oder auch intraorganisationale Konflikte, und die intergruppalen interorganisationelle Konflikte. Inhaltlich beziehen sie sich jedoch auf dieselben Gegenstände.

Diese Auflistung soll zeigen, dass sowohl intra- und interpersonale als auch intra- und intergrupale Konflikte an ein und demselben Ort auftreten können. Um dies exemplarisch an Unternehmen zu beschreiben, kann ein Mitarbeiter sowohl unter einem überfordernden Erwartungsdruck leiden, Schwierigkeiten und Meinungsverschiedenheiten mit seinem Vorgesetzten haben, während er mit den Kollegen seiner Abteilung im Konkurrenzkampf zu einer anderen Abteilung steht, obwohl auch innerhalb seines Teams Differenzen für einen eingeschränkten Arbeitsablauf sorgen.

#### 2.1.4 Heiße und kalte Konflikte

Eine weitere Möglichkeit, Konflikte zu unterscheiden liegt darin, kalte von heißen Konflikten abzugrenzen. Jeder Mensch legt ein unterschiedliches Verhalten in Konfliktsituationen an den Tag.

Wird ein heißer Konflikt ausgetragen, ist dieser dadurch gekennzeichnet, dass die Beteiligten sehr engagiert, emotional und mit extremen Stimmungen agieren. Von ihren eigenen Vorstellungen, Werten und Ansichten sind jene Parteien sehr überzeugt und vertreten diese entsprechend. Von großer Priorität ist es dabei, der Gegenseite die eigenen Haltungen und Meinungen nicht nur näher zu bringen, sondern sie davon zu begeistern, sodass diese ebenso dafür brennen, wie die Überzeugenden selbst. Haben sie den Eindruck, die anderen könnten dem nicht offen gegenüberstehen, so ist die Konfrontation und damit in den meisten Fällen auch ein Konflikt nicht zu vermeiden, sondern zu akzeptieren. Werden Zweifel und Bedenken durch die Gegenpartei geäußert, wird jene Skepsis vehement abgeschmettert und missachtet. Für Außenstehende ist diese Art eines Konflikts leicht erkennbar, da die Beteiligten die Konfrontation regelrecht suchen und Reibung sowie Widerspruch entsprechend in Kauf genommen werden. Eigene Motive rücken eher in den Hintergrund – zumindest soll vor anderen der Eindruck entstehen, dass die Beteiligten vor allem im Interesse der Gruppe agieren. „Die Konfliktparteien haben bezüglich ihrer eigenen Motivation unbewusst einen „blinden Fleck“. Sie nähren Illusionen hinsichtlich ihrer Motive. Um so heftiger werden dadurch die Abwehrhandlungen, wenn sie Verdächtigungen ausgesetzt sind.“ (Glasl 2013, 78) Darüber hinaus fällt auf, dass die Beteiligten, wenn sie sich in der Situation und Pflicht sehen, die Gegenseite für sich zu gewinnen, mit ihren Handlungen, Überzeugungsstrategien und Maßnahmen überfordern. Zu viel Input in kürzester Zeit auf kleinstem Raum – eine entsprechende Diskussion wird übertrieben ohne Rücksicht auf die Belastbarkeit und Offenheit der anderen Konfliktpartei ausgetragen. Im Falle eines heißen Konfliktes wird meist eine Führungspersönlichkeit herausgesucht, hervorgehoben und idealisiert. Diese wird zum Dreh- und Angelpunkt, gilt als Sprachrohr der Partei und vertritt vorzugsweise die Interessen aller Beteiligten der Gruppe. (vgl. Glasl 2013, 77 ff.)

Den großen Gegenpart zu den heißen stellen die kalten Konflikte dar. Während erstere durchaus auch mal einen dramatischen Verlauf annehmen können, sind die kalten Konflikte auf den ersten Blick nicht unbedingt fühl- und sichtbar. Beim genaueren Hinschauen wird jedoch deutlich, dass diese Art des Konflikts mit viel Frustration und Enttäuschung bei den Beteiligten verbunden ist. Große und ausschweifende Emotionen erscheinen nicht mehr lohnenswert und entsprechend überflüssig. Anstelle von kämpferischen Handlungen für die eigenen Ziele und Ideale, werden eher rationale Maßnahmen verwendet. Die Ehrlichkeit in Bezug auf die Offenlegung und Kommunikation von Intrigen und fehlender Skrupel im Umgang mit der Gegenseite, lässt erkennen, dass den Beteiligten kalter Konflikte Gefühle der Gegenseite egal sind, dass der Verlauf sowie Ausgang des Streits mehr oder minder irrelevant ist, da Gefühle diesbezüglich die Parteien nicht beschäftigen, umdenken oder überlegt handeln lassen. Während Beteiligte der heißen Konflikte häufig ein Übermaß an Selbstbewusstsein haben, geht das Selbstwertgefühl bei den Parteien des kalten Konflikts mehr und mehr zurück. Eine Art der Dynamik ist ausschließlich daran zu erkennen, dass die Beteiligten nur mit sich beschäftigt sind, sich immer weiter zurückziehen und abkühlen sowie in sich gekehrt erscheinen. Ein klarer Vertreter und Meinungsführer ist im Falle eines kalten Konflikts nicht eindeutig identifizierbar. Da jeder nur für sich steht, klare Ziele und Orientierung wenig bis gar nicht vorhanden sind und eher Systemzwängen gefolgt wird, kann nicht von der Absicht einer ganzen Gruppe gesprochen werden. Im Gegensatz zu den heißen Konflikten kommt es bei den kalten nicht zu einem Übermaß an

Diskussion und Argumenten, sondern vielmehr zu einem Voranschreiten fehlender und eingeschränkter Kommunikation. Eine direkte Konfrontation wird ganz und gar vermieden. Wenn überhaupt, geschieht die Verständigung nur über den Schriftweg. Wichtig ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass es sich bei kalten Konflikten nicht um latente handelt. Die Beteiligten sind sich des Konflikts durchaus bewusst, agieren nur indirekter und versteckter. (vgl. Glasl 2013, 80 ff.)

In vielerlei Hinsicht sind diese beiden Konfliktarten durch absolut gegensätzliche Charakteristika gekennzeichnet. Die Chancen auf eine Klärung scheinen im Falle eines heißen Konflikts deutlich größer zu sein, da hier eine direkte Kommunikation zwischen beiden Seiten stattfindet. Die Konfliktaustragung kann dementsprechend laut und emotional sein, aber anschließend sind alle Teilnehmer auf demselben Stand, wissen um die Ziele und Vorstellungen der Gegenseite und können entsprechende Maßnahmen anwenden. Kommunikation und Interesse an einer Klärung der Diskrepanzen stellen hier die Hauptaufgabe dar. Um jener Klärung nahe zu kommen, muss gleichermaßen das Ziel der Beteiligten deutlich sein. In kalten Konflikten haben sich die Seiten bereits verhärtet. Durch fehlende Konfrontation mangels nicht vorhandener Kommunikation scheint eine Zieloffenbarung demnach nicht in Reichweite zu liegen. Wenige Handlungen, stattdessen eher Abgrenzung und Rückzug bestimmen die kalten Konflikte.

Die Emotionalität ist greifbar und spürbar bei den heißen, scheinbar gering und unterdrückt bei den kalten Konflikten. Allerdings besteht die Möglichkeit, dass heiße und kalte gleichzeitig ausgetragen werden können, denn häufig ist der kalte Konflikt die Folge eines nicht gelösten, lange andauernden und durch Beteiligte ignorierten heißen Diskussionsthemas.

## **2.2 Ursachen von Konflikten**

Grundsätzlich kann man sagen, dass Konflikte entstehen, wenn zum einen unterschiedliche Meinungen aufeinandertreffen und zum anderen nicht die nötigen Mittel vorhanden sind, um die eigenen Ziele durchzusetzen, ohne dass andere, gegensätzliche Vorstellungen missachtet oder beeinflusst werden. Worin genau die Ursachen von Konflikten liegen können, wird Gegenstand des folgenden Kapitels sein. Diese gewonnenen Erkenntnisse liefern zudem notwendige Informationen für die Erstellung des empirischen Fragebogens.

Maurer-Weidenhiller (2009) sieht neben mangelnden Informationen und verschiedenen Aufgabenbereichen zudem unterschiedliche Normvorstellungen und Schwierigkeiten in der Verteilung bei begrenzten Mitteln als die typischen Ursachen eines Konflikts an. Findet dann eine Diskussion mit einer Partei statt, die bestimmte Verhaltensweisen an den Tag legt, wird die Dynamik des Konflikts vorangebracht, anstatt unterbrochen zu werden. Jene Verhaltensweisen können zum einen fehlende Toleranz gegenüber konträren Meinungen und vor allem Bedürfnissen anderer sein, und zum zweiten auch die Impulsivität betreffen. Wenn ohne darüber nachzudenken Äußerungen stattfinden, innerer Ärger sofort kommuniziert und nach außen getragen werden muss, ist eine verbale Verletzung des Partners und damit ein Konflikt häufig vorprogrammiert.

Während nicht nur übereifriges Handeln zu Konflikten führen kann, kann auch ein Hinauszögern wichtiger Entscheidungen und Aufgabenerledigungen konfliktfördernd sein. Ein weiteres konfliktaufbauendes Verhalten ist jenes, in jeder Situation etwas Schlechtes zu sehen oder auch, immerzu mit dem Strom zu schwimmen, ohne jemals eigene Vorstellungen an den Tag zu legen. Darüber hinaus sind es laut Maurer-Weidenhiller (2009) häufig Missverständnisse und mangelnde Kommunikation, die Verantwortung in Bezug auf Konfliktentstehung tragen. Das auf

die allgemeine Theorie der Persönlichkeit durch Sigmund Freud stützende Eisbergmodell (Abbildung 2) beschreibt genau dieses Ungleichgewicht von tatsächlich Kommuniziertem und den eigentlich gemeinten, aber unausgesprochenen Inhalten. Solche mangelnde Vermittlung eigener Interessen birgt ein großes Risiko an Konflikten.

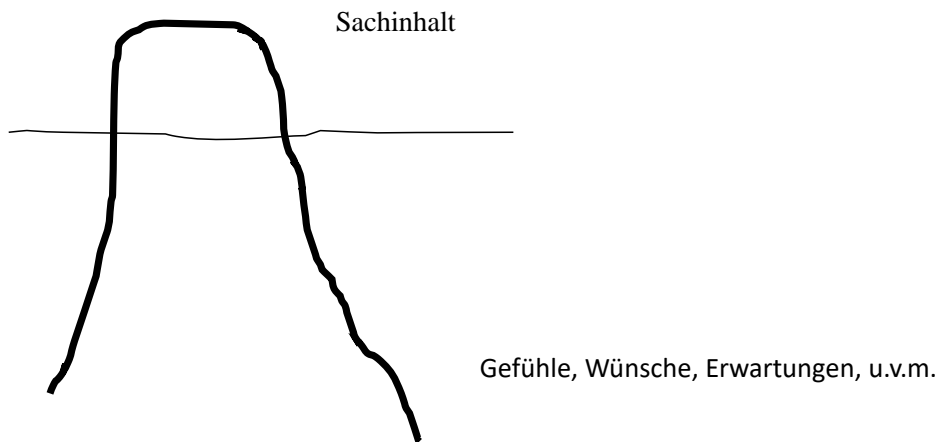


Abbildung 2: Eisbergmodell (Maurer-Weidenhiller 2009, 24)

In Bezug auf innerbetriebliche Konflikte beschreibt Maurer-Weidenhiller (2009) Ursachen in Termindruck, (mangelnde) Ressourcen, Gruppendynamik sowie Konflikte um Kompetenz und Verantwortung. An dieser Stelle sei gesagt, dass der Termindruck einen der häufigsten Gründe für Konflikte darstellt. Unter permanenter Anspannung arbeiten zu müssen, führt auf der einen Seite dazu, dass Aufgaben nicht ordnungsgemäß erledigt werden können und sorgt auf der anderen Seite dafür, dass dadurch Unzufriedenheit bezüglich der eigenen Leistungen bei den Mitarbeitern entstehen und die Frustration entsprechend bei den Vorgesetzten wächst. Jene Unzufriedenheit der Mitarbeiter wird häufig durch mangelnde Ressourcen unterstützt. Wenn Höchstleistungen erwartet werden, jedoch die dafür nötigen finanziellen und/oder personellen Mittel nicht berücksichtigt werden, entsteht eine Art Teufelskreis, der sich schwer lösen lässt. Darüber hinaus erinnert Maurer-Weidenhiller (2009) an den Zwiespalt, den ein bunt zusammengewürfeltes Team mit sich bringen kann. Natürlich sorgen viele unterschiedliche Köpfe auch für unterschiedlichen Input und Vorschläge, sowie Vorstellungen, doch gerade der Aspekt von ständig wechselnden Teamkollegen oder Vorgesetzten sorgt für weniger Toleranz anderer Meinungen und für schwindenden Zusammenhalt innerhalb eines Teams. Damit einhergehend liegt häufig einer der Gründe für Konflikte in wechselnden Kompetenzbereichen beziehungsweise einer Unklarheit darüber, wer wann und zu welchem Thema im Team über die Entscheidungsgewalt verfügt. (vgl. Maurer-Weidenhiller 2009, 24 f.)

Kirchhoff (1976) bediente sich ähnlicher Gründe, die häufig einem Konflikt zugrunde liegen und bezieht sich bei seiner Ursachenforschung direkt auf jene in Unternehmen. Über den Ausgangspunkt der unterschiedlichen Ziele und Mittel hinaus, beschreibt er jedoch zusätzlich bereits vorhandene Spannungen, die in Konflikten münden können. Kirchhoff (1976) bezeichnet dies in Bezug auf Unternehmen als einen *Transferierungs- oder Transmissionsprozess*, wenn Konflikte, die ursprünglich innerhalb eines Teams stattfanden, auf andere Gruppen ausgeweitet werden. Mit dem eigentlichen Streitpunkt hat dies dann häufig nichts mehr zu tun, sondern bekommt eine ganz andere Größenordnung sowie inhaltliche Änderungen. Darüber hinaus haben Unternehmen zum Teil keinen Einfluss darauf, dass ein Konflikt entsteht, da sogenannte

Umwelteinflüsse bzw. betriebsexternen Strategien auch den internen Ablauf verändern können. In Abhängigkeit zu anderen konkurrierenden oder auch mitarbeitenden Firmen müssen Unternehmensabläufe funktionieren. Andere Arbeitsabläufe, unterschiedliche Strukturen sowie Wertvorstellungen und Ziele bergen dahingehend ein großes Konfliktpotenzial. Zudem werden sogenannte innerbetriebliche well-care-Angebote wie Weiterbildungen, Essens- und Sportangebote, häufig auch Aufstiegschancen sowie technische und ökonomische Erneuerungen extern bewilligt, festgelegt oder beeinflusst. Treffen auch da unterschiedliche Vorstellungen und Erwartungen aufeinander, liegen Konflikte nahe. (vgl. Kirchhoff 1976, 62 f.)

Kirchhoff (1976) geht außerdem davon aus, dass Konfliktpotenzial schon allein durch die Tatsache hervorgerufen wird, dass Menschen nicht akzeptieren wollen oder können, dass Konflikte nun einmal geschehen und zudem nützlich sowie notwendig sind. Jeder Versuch, Konflikte abzuschmettern, bereits beschriebene Ursachen wie unterschiedliche Ziele, Mittel und Informationen zu eliminieren, ruft häufig neue hervor. Kirchhoff stellte daraufhin die Überlegung an, dass lediglich Regularien und Steuerungen helfen sollen, Konflikte in richtige und erträgliche Bahnen zu lenken. Jedoch ergibt sich daraus die Frage, inwiefern tatsächlich jeder noch so kleine Konflikt, jede zwischenmenschliche Spannung Regeln und Normen in der Handhabung und Lösung unterworfen sein soll. Vielmehr sollte geschaut werden, welche persönlichen Ursachen diese Lage hervorgerufen haben und wo entsprechend angesetzt werden kann. Interessant ist weiterhin der Hinweis Kirchhoffs, dass körperliche Arbeit zunehmend seltener, vielleicht sogar unattraktiver wird. Doch gerade jene soll das Aggressionspotential und damit Konflikte durch zu geringe Auslastung mindern, da es dadurch eher zu einem Herauslassen von Wut und einem Abreagieren führt. Gerade in einer Zeit der schrumpfenden Möglichkeiten solcher Übertragungen müsse innerhalb einer Firma ein besonderes Augenmerk auf den Mitarbeitern und entsprechenden Alternativen für Aggressionsabbau liegen. (vgl. Kirchhoff 1976, 63 ff.)

Regnet (2001) legt für die Auflistung von Konfliktursachen durch Maurer-Weidenhiller ebenfalls ihre Weichen, wenn sie verschiedene Ziele, Werte und Normen, Persönlichkeitsvariablen, Kommunikationsdefizite, sowie Organisationen, Systeme und Strukturen nennt. Gerade unterschiedliche Ziele stehen weit oben auf der Liste möglicher Ursachen für Konflikte. Diese entstehen häufig zwischen differenten Abteilungen, aber auch zwischen verschiedenen Hierarchieebenen. Die Einblicke in die gestellten Aufgaben, zeitliche Vorstellungen und Personalverfügbarkeiten sowie -qualifikationen sind meist so divergierend, dass ein Konfliktpotenzial bereits gegeben ist. Doch nicht nur die Interessen des Unternehmens und einer Fachabteilung können einen Einfluss geben, auch die verfolgten persönlichen Interessen ändern maßgeblich die Arbeitsweise sowie die Erwartungen an andere Beteiligte. Regnet (2001) erinnert neben den Hierarchieebenen auch an das unterschiedliche Lebensalter. Der Status und das Ansehen steigen mit zunehmendem Alter, während jedoch einige Fähigkeiten und Stärken abnehmen oder durch andere Mitarbeiter überholt werden. (vgl. Hoffstetter 1988, 64) Auch die Werte und Einstellungen zu jüngeren Mitarbeitern verändern sich im Laufe der Zeit. Erfährt der eine die Zusammenarbeit als gewinnbringend und fordernd, könnte der nächste nur die Konkurrenz und negative Veränderungen und Entwicklungen sehen. (vgl. Regnet 2001, 26 ff.)

Es lohnt sich weiterhin, Regnets Erkenntnisse zu den Persönlichkeitsvariablen näher zu beleuchten. Ob es tatsächlich zu einem Konflikt kommt, in welche Richtung dieser geht und wie eskalierend sein Verlauf ist, hängt wesentlich von den Konfliktbeteiligten ab. Empathie, Feinfühligkeit, aber auch die eigene Frustrationsgrenze und das persönliche Stresslevel bestimmen maßgeblich die Entstehung, Entwicklung und den Ausgang von Konflikten. Rüttinger und Sauer (2000) erklären passend dazu, dass für Außenstehende die Information des Streitthemas

allein nicht ausreicht, um einen Einblick zu erhalten oder womöglich mediativ agieren und unterstützen zu können. Bei den Persönlichkeitsvariablen kommt zusätzlich die Tatsache hinzu, dass innere Konflikte, eine eigene Unzufriedenheit, mangelndes Selbstbewusstsein und bereits schlechte sowie einschneidende Erfahrungen nicht nur die eigene Arbeit, sondern auch die Außenwirkung und den Umgang mit Kollegen, Angestellten oder Vorgesetzten maßgeblich beeinflussen können. (vgl. Regnet 2001, 30 ff.)

Sehr bedeutsam sind auch bei Regnet die Kommunikationsdefizite. Diese führen häufig zu Missverständnissen, welche wiederum Auslöser für einen großen Konflikt sein können, wenn auch diese nicht angesprochen und besprochen werden. Werden Informationen nicht vollständig und zugleich situationsadäquat vermittelt, entstehen Unstimmigkeiten und Vermutungen. Beides hat zur Folge, dass nicht das genaue Wissen über den weiteren Verlauf entscheidet, sondern Mutmaßungen, die wiederum zu Missverständnissen und damit zu Konflikten führen können. Natürlich werden konfliktreiche Themen gerne umgangen. Unklarheiten, fehlende Äußerungen und die Tatsache, über strittige Punkte nicht besprechen zu können oder gar zu dürfen, führen dazu, dass sich Betroffene immer weiter zurückziehen oder sogar andere, bisher Unbeteiligte hinzuziehen und zu einem Teil des Konflikts machen. Werden Personen, speziell Mitarbeiter zu einem neuen Erkenntnisstand, zu einer neu gewonnenen Aufgabe oder Entwicklung nicht ausreichend informiert, so entsteht auch hier Frust, der entweder mangelndes Selbstbewusstsein und den Rückzug zur Folge haben kann oder aber für heftige Konfrontation, immer wieder aufkommende Skepsis und schwindendes Wohlwollen gegenüber anderen sorgen kann. (vgl. Regnet 2001, 33 ff.)

Auf Sachzwänge in Form von knappen Gütern oder unzureichender Personalabdeckung wurde bereits bei den Erläuterungen zu Maurer-Weidenhillers Erkenntnissen eingegangen, weswegen sich abschließend zu Regnets Feststellungen den Abläufen und Strukturen von Unternehmen und Organisationen gewidmet werden soll. Nicht vorhandene, hinzukommend schwer nachvollziehbare Belohnungssysteme stellen eine Art möglicher Konfliktauslöser zu diesem Punkt dar. Zugleich kann ein nicht Erreichen angegebener Forderungen, welche Belohnungen zur Folge gehabt hätten, zu übertriebenem Konkurrenzdenken führen. Darüber hinaus können strenge und unnachgiebige betriebliche Abläufe für Frustration sorgen. Wenn keine Möglichkeiten der kreativen Entfaltung und keine Rücksichtnahme auf persönliche Gegebenheiten vorhanden sind bzw. zugelassen werden, steigt die Unzufriedenheit und damit auch die Gefahr, aus scheinbar kleinen Diskussionsthemen einen großen Konflikt entstehen zu lassen. (vgl. Regnet 2001, 35 f.)

Regnet erinnert an dieser Stelle aber noch einmal daran, dass die von ihr aufgeführten, möglichen Ursachen in den meisten Fällen nicht allein, gesondert und unabhängig von den anderen gesehen werden können und dürfen. Vielmehr gehen alle Punkte miteinander Hand in Hand, beeinflussen sich gegenseitig bzw. stellen die Weichen füreinander. In der Vorstellung der Ergebnisse zu der empirischen Befragung sowie in der späteren Diskussion soll dann eingehend exemplifiziert werden, inwiefern mangelnde Kommunikation und Kommunikationsdefizite nicht sogar den Aufgangspunkt für alle folgenden Konfliktursachen darstellen könnten.

Kunst (1994) fügt hinzu, dass die bereits genannten möglichen Konfliktursachen einerseits zwar einen guten Überblick darstellen und zudem durchaus nachvollziehbar seien. Andererseits wäre es meist jedoch nicht leicht, die direkten Anlässe, die zu einem Konflikt führen, zu identifizieren und klar zu benennen, da sich vieles im Unbewussten abspiele. Ähnlich wie bei Krankheiten reiche es nicht aus, lediglich die Symptome zu behandeln, sondern es müsse der tatsächlichen Ursache auf den Grund gegangen werden.

Eine etwas andere Herangehensweise an mögliche Konfliktursachen führt Crisand (1999) an, wenn er mögliche Ursprünge erst einmal aus psychologischer Sicht erklärt. Je nachdem ob man sich dabei der Psychoanalyse Freuds, der Entscheidungstheorie oder der Verhaltenstheorie bedient, werden einem ganz unterschiedliche Beweggründe offenbart. Laut Freud rührt jeder Konflikt daher, dass Unstimmigkeiten zwischen den drei Instanzen ES, ICH und ÜBER-ICH, die jeder Mensch innehat, vorhanden sind. Die Entscheidungstheorie bestätigt dies teilweise, da jene davon ausgeht, dass Konflikte aus einer inneren Unzufriedenheit und Frustration resultieren, während in der Verhaltenstheorie sämtliche äußeren Reize, die tagtäglich ohne Pause auf uns wirken, als ursprüngliche Konfliktursache angesehen werden. (vgl. Crisand 1999, 19) Crisands Ursacheneinteilung innerhalb eines Unternehmens ähnelt sehr der Vorstellung Regnets (2001), wenn davon ausgegangen wird, dass unterschiedliche Zielsetzungen und Vorstellungen, wie diese erreicht werden sollen, andersartige Vorstellungen von Arbeitsabläufen, Verwendungen und Notwendigkeiten finanzieller sowie personeller Mittel aufeinandertreffen. Auch Crisand (1999) geht zudem davon aus, dass Konflikte nicht objektiv wahrgenommen, verfolgt und gelöst werden.

### **2.3 Konfliktverlauf**

Während Arten und Ursachen von Konflikten bereits eingehend erläutert wurden, soll sich nun der Frage gewidmet werden, welche Faktoren in welcher Art und Weise die weitere Entwicklung sowie den Verlauf von Konflikten beeinflussen. Zudem sind die dadurch gewonnenen Informationen für die Erstellung und Bearbeitung des empirischen Fragebogens entscheidend.

Eine grundsätzliche Voraussetzung dafür stellt das Bewusstmachen der Diskussion bzw. des Streitpunktes dar. Mindestens ein Konfliktbeteiligter muss sich im Klaren darüber sein, mit wem und bestenfalls auch wodurch es zu einem Konflikt gekommen ist oder anders gesagt, dass sich ein Konflikt entwickelt. Es wurde bereits gesagt, dass es wesentlich davon abhängt, ob es zu einer Austragung in manifester Form kommt, inwiefern die Beteiligten nicht nur fähig sind, über Konflikte zu sprechen und auf sie zu reagieren, sondern auch, ob ein Wille zur Konfliktbehandlung vorhanden ist. (vgl. Regnet 2001, 63)

Nachdem eine Sensibilisierung des Konflikts und eventuell sogar bereits der Inhalte stattgefunden hat, kommt es in den meisten Fällen zur Diskussion. Meinungsverschiedenheiten werden benannt, es entwickelt sich ein Gespräch, in dem argumentativ der eigene Standpunkt erläutert wird. Je nach Konfliktbereitschaft entsteht daraufhin eine offene Auseinandersetzung mit der Problematik. Die individuellen Ziele der Konfliktbeteiligten beeinflussen die weiteren Verhaltensweisen. Diese können beispielsweise von Resignation und Verschwiegenheit über direkte Drohungen bis hin zu beleidigenden Aussagen führen. (vgl. Kunst 1994, 65 f.)

Erwähnenswert scheint es an dieser Stelle noch einmal, dass ein und dasselbe Thema, ähnliche Probleme und Differenzen bei unterschiedlichen Menschen auch ganz verschiedene Reaktionen hervorrufen können. Jede Person verfügt über unterschiedliche Erfahrungen in Konfliktsituationen, die sie in ihren weiteren Begegnungen mit neuen Streitigkeiten stark beeinflussen können. Darüber hinaus nehmen zudem Erziehung, individuelle Charaktereigenschaften sowie, ganz trivial, die tägliche Verfassung ihren Einfluss darauf, ob ein Konflikt wahrgenommen, gefühlt und gesehen wird. Kirchhoff (1976) bezeichnet dies als unterschiedliche Konflikt-Sensibilität und spricht damit in Bezug auf innerbetriebliche Konflikte einen Appell an Führungskräfte aus, den Mitarbeitern und Angestellten gegenüber Einfühlungsvermögen zu zeigen und sich Gedanken über deren psychische Zustände und Befindlichkeiten zu machen. (vgl. Kirchhoff 1976, 68) Grundsätzlich lässt sich demnach sagen, dass der Verlauf eines Konfliktes innerhalb eines Unternehmens wesentlich davon abhängt, wie beteiligte Personen agieren, inwiefern sozialer

Druck und Konkurrenz vorherrschen, welche Regeln und Normen innerhalb eines Unternehmens eingehalten werden sollen und ob Belohnungs- und Bestrafungssysteme einer Firma kontraproduktiv sind oder sinnvoll eingesetzt werden. Die Konfliktfähigkeit und damit verbunden der Intellekt, Kritikfähigkeit, Artikulation- und Kommunikationsfähigkeit sowie soziale Offenheit beeinflussen den Ablauf des entstehenden oder bereits ausgebrochenen Konflikts maßgeblich. (vgl. Regnet 1992, 39) Werden gegensätzliche Meinungen und Streitigkeiten tatsächlich wahrgenommen und als potenzielle Auslöser eines Konfliktes erkannt, sollten Maßnahmen ergriffen werden, die im besten Fall zu einer Lösung des Problems führen. „Bei zu später oder erfolgloser Intervention kann es zu einer Eskalation der Härte kommen.“ (Regnet 1992, 41)

### **2.3.1 Eskalationsstufen nach Pondy (1967)**

Da in dem Fall nicht von einer Konfliktlösung gesprochen werden kann, soll das Neun-Stufen-Modell der Eskalation nach Friedrich Glasl stattdessen im Rahmen der Beschreibung unterschiedlicher Konfliktverläufe Erläuterung und Beachtung finden. In Vorbereitung darauf erscheint es sinnvoll, sich erst einmal den fünf Phasen eines Eskalationsprozesses nach Louis Pondy (1967) zu widmen. Dieser unterscheidet in den latenten, perzipierten, erlebten und manifesten Konflikt, woraufhin anschließend die Nachwirkungen eines Konflikts folgen.

Bei der Auflistung der unterschiedlichen Arten von Konflikten fand der latente Konflikt, bei dem sich die Beteiligten noch gar nicht oder nur unbewusst darüber im Klaren sind, dass gewisse Faktoren, die im Verlauf zu einem offen ausgetragenen Konflikt führen, ihr Verhalten und den Umgang mit anderen beeinflussen, Beachtung. Jene Faktoren liegen häufig außerhalb der Wahrnehmung der Konfliktparteien. Sie können sowohl bereits lange vorhanden sein, ohne dass sie jemand bemerkt hat, als auch eben erst entstanden sein, bevor es zur nächsten Phase geht. Sobald die Konfliktparteien ein Bewusstsein für die Differenzen und mögliche Streitpunkte entwickeln, die aufgrund von Missverständnissen jedoch keine sind, ist die Rede von perzipierten Konflikten. Im Gegensatz dazu nehmen Beteiligte bei erlebten Konflikten diese auf eine emotionale Art und Weise wahr und sehr ernst. Diese Art, gemeinsam mit der perzipierten Konflikte, können einen Einfluss auf das eigene Verhalten haben, wobei die Konfliktbetroffenen dann bei dem manifesten Konflikt direkt oder indirekt der Gegenseite Schaden zufügen wollen. In der letzten Phase erleben die Beteiligten die Nachwirkungen des Konflikts. Die ursprünglichen Faktoren der ersten Phase, die zur Eskalation geführt haben, können sich verändern und neue Gründe für ein erneutes Durchleben der fünf Phasen und somit zu einer erneuten Eskalation führen. Als ein direktes Modell der Eskalation kann dieser fünf-Phasen-Zyklus von Pondy nicht bezeichnet werden, da es nicht zu Intensitätsabstufungen während der unterschiedlichen Phasen kommt. Es wird ausschließlich darauf hingewiesen, dass die Wahrnehmung von Spannungen das Verhalten ändern und somit einen Konflikt auslösen kann. (vgl. Glasl 2013, 201 f.)

### **2.3.2 Eskalationsmodell nach Glasl (1980)**

Nach seiner Kritik an der fehlenden Modellhaftigkeit von Louis Pondys fünf Eskalationsstufen veröffentlichte Friedrich Glasl 1980 ein Phasenmodell der Eskalation, das der Analyse von Konflikten und der Erläuterung verschiedener Reaktionen auf Konflikte dienen soll.

Anhand von Studien, empirischen Forschungen und Untersuchungen an Universitäten beschrieb Glasl „den Eskalationsprozess als eine *Abwärtsbewegung*“. (Glasl 2013, 235) Während andere Autoren häufig ein Fortschreiten eines Konflikts durch eine Treppe oder Leiter nach oben symbolisieren, entschied sich Glasl bewusst für den Weg nach unten, um zu signalisieren, dass mit zunehmender Kraft des Konflikts die Steuerung und auch die Kontrolle über den Verlauf schwinden.



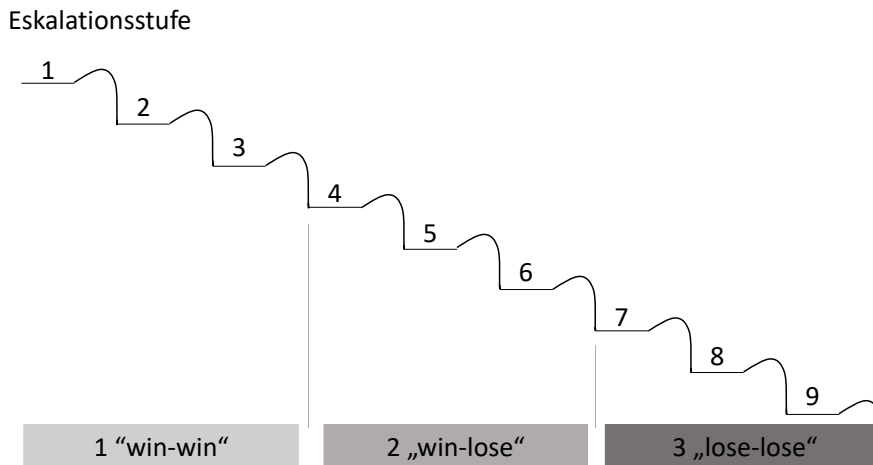


Abbildung 3: Stufen und Schwellen der Eskalation (vgl. Glasl 2013, 306)

Der Übergang von einer Stufe zur nächsten zeigt, dass Problemsituationen häufig eskalieren, weil die Eigendynamik, die der Konflikt im Verlauf annimmt, immer stärker wird. Glasl beschreibt fünf verschiedene Mechanismen, die dafür sorgen, dass die Eskalation eines Konflikts angetrieben, ausgebreitet, intensiviert und beschleunigt wird. Zum einen ist dies die Projektion negativer Gefühle und Stimmungen auf die Gegenpartei. Diese wird als Sündenbock und Ursache für Probleme und Streitigkeiten angesehen. (vgl. Regnet 2001, 64 f.)

Darüber hinaus passiert es häufig, dass Konfliktbetroffene einerseits immer mehr Themen in den bereits vorhandenen Konflikt aufnehmen, diesen immer größer machen, aber auf der anderen Seite Streitereien und Streitsituationen einfacher und banaler beschreiben. Damit einhergehend ist das Verschieben von Grenzen zwischen objektiven und subjektiven Diskussionen, bis hin zum Vergessen solch ursprünglich vorhandener Grenzen. Ursachen und Zusammenhänge in Streitthemen lassen sich im Verlauf nicht mehr klar kommunizieren oder erkennen, während aber auch hier die Konfliktparteien wieder versuchen, möglichst simple Erklärungen dafür zu liefern. Weiterhin geschieht es in den meisten Fällen, dass der Personenkreis, der Unterstützung in dem Konflikt bringen soll, ausgeweitet wird, der Konflikt an sich jedoch zunehmend personalisiert wird. Immer größer und aggressiver werdende Drohungen werden durch Konfliktbeteiligte meist dafür genutzt, die andere Partei in die Ecke zu drängen und einzuschüchtern, woraufhin ein Rückzug erwartet wird. Viel häufiger geschieht es allerdings, dass die Gegenseite darauf noch verstärkter reagiert, wodurch die Eskalation bei diesem letzten Mechanismus weiter beschleunigt und vorangebracht wird, obwohl der Gedanke an ein Ausbremsen und damit Entschärfen des Konfliktes vorhanden war. (vgl. Regnet 2001, 65)

Die erste Stufe des Eskalationsmodells wird als jene der Verhärtung dargestellt. Auf den ersten Blick unterscheidet sich diese nur minimal vom tagtäglichen Umgang mit Kollegen, Bekannten und Freunden, die häufig mit kleineren Reibereien einhergehen. Der Wunsch und das Bestreben nach einer friedlichen Koexistenz sind vorhanden, genauso wie eine Zusammenarbeit. Dies wird jedoch immer wieder durch aufkommende Spannungen berührt. Unterschiedliche Standpunkte, Meinungsverschiedenheiten und entgegengesetzte Vorstellungen suchen jede noch so funktionierende Konstellation einmal heim und können dazu führen, dass sich erste Gruppen bilden oder Sympathien bzw. Antipathien entstehen. Jene Lager sind jedoch noch nicht starr und es herrscht die allgemeine Überzeugung, dass bemerkte Spannungen durch einfache Gespräche gelöst werden können. (vgl. Glasl 2013, 236 ff.; Regnet 2001, 66)

In der zweiten Stufe kann sich die Stimmung bereits verändern, wenn es bis dahin nicht geschafft wurde, Reibungspunkte zu klären. Debatten entwickeln sich, die nicht selten einen polemischen Charakter haben. Um die eigenen Interessen und Vorstellungen durchzusetzen und andere von diesen zu überzeugen, geschieht es in dieser Phase, dass der Ton schärfer und bestimmter wird. Meinungen polarisieren, zunehmende Gereiztheit ist für die Beteiligten zu spüren. Handelt es sich um Konflikte zwischen Gruppen, so begeben sich Betroffene immer mehr zu der einen Seite und entwickeln weniger Loyalität für die andere. Die andere Seite soll in dem Moment nicht ausgestochen werden, sondern vielmehr von der „Richtigkeit“ der eigenen Argumente überzeugt werden. Um nicht auf die nächste Stufe zu fallen, müsste das gemeinsame Ziel aller Beteiligten klar bzw. neu ausgehandelt und kommuniziert werden. (vgl. Regnet 2001, 66; Glasl 2013, 238 ff.)

Andernfalls begibt man sich zu der dritten Phase, in der eher Taten statt Worte zu zählen scheinen. Es entsteht der Eindruck, dass das Reden nun nichts mehr helfe und stattdessen Handlungen die eigenen Ziele durchbringen und die der anderen Seite eliminieren sollen. Die Loyalität oder auch nur das Verständnis für konträre Meinungen schwindet vollends, wodurch sich das Gruppengefühl weiter verstärkt und der Zusammenhalt innerhalb der Gruppe gefördert wird. Häufig auftretende Fehlinterpretationen und verlorengelungene Empathie anderen Ansichten gegenüber, gehen mit sich entwickelndem Konkurrenzverhalten und Konformitätsdruck innerhalb einer Gruppe Hand in Hand. (vgl. Glasl 2013, 251 ff.; Regnet 2001, 66)

Jene drei Stufen befinden sich noch in der Phase 1, bei der durch erfolgreiche Intervention, Rücksichtnahme und Kooperation eine win-win-Situation erreicht werden kann. Spannungen sind zwar vorhanden, allerdings auch das Ziel einer adäquaten Lösungsfindung. Auch wenn bereits in diesem kurzen Verlauf die Worte immer mehr den Taten schwinden müssen, hat eine Klärung des Problems für alle Seiten Priorität.

Im Gegensatz zur ersten Phase steht in Phase 2 die Strategie im Fokus, für eine Verlierer- und eine Gewinnerseite zu sorgen. Entsprechend verändern sich auch das Verhalten und die Mittel, um dem nachzukommen. Während in der Hauptphase eins anderen Meinungsträgern noch Respekt und Verständnis entgegengebracht wurde, beginnt nun auf der Stufe vier der Kampf darum, die Charakteristika und Eigenschaften der Gegner zum Angriffspunkt zu machen und unfaire Mittel zu gebrauchen. Dass es noch zu einer harmonischen Beendigung der Diskussion kommen kann, bezweifelt nun jeder der Beteiligten. Es findet eine Art Imagearbeit nach außen statt, um den eigenen Standpunkt weiter zu bekräftigen sowie weitere, bisher unbeteiligte, Anhänger zu gewinnen. Das eigene Selbstbild und das des Gegners ist nun fest verankert und das Verhalten der Gegenseite wird bestimmt durch Provokationen und Angriffe. Schon auf dieser Stufe gelingt es den Beteiligten in den seltensten Fällen ohne Hilfe von außen aus dem Konflikt herauszukommen. Vor allem die mangelnde Bereitschaft, der Gegenseite Zugeständnisse zu machen behindern den Lösungsweg. (vgl. Regnet 2001, 67; Glasl 2013, 259 ff.)

Die von Glasl als *Gesichtsverlust* bezeichnete Stufe 5 ist dadurch gekennzeichnet, dass nun anstehende Schlagabtausche unter der Gürtellinie ausgetragen werden. Vertrauen, Rücksichtnahme oder gar Verständnis den Gegnern gegenüber ist in keiner Weise mehr vorhanden. Immer wiederkehrende Enttäuschungen haben mittlerweile dazu geführt, dass automatisch von der Gegenseite nur noch Schlechtes erwartet wird. Dadurch wird der Konflikt immer weiter vorangebracht und entwickelt mehr und mehr eigene Kräfte, was zudem Lösungen oder Kompromissmöglichkeiten gen Null bringen. Nun ist es zudem akzeptabel und durchaus gewollt, Maßnahmen anzuwenden, die der Gegenseite Schaden zufügen können. Sogenannte Drohstrategien, die in weitere Schadenshandlungen münden, erreichen in der sechsten Stufe weiter ihren Höhepunkt. Mögliche negative Folgen des Konflikts werden nicht mehr berücksichtigt und sorgen demnach auch nicht mehr für Vorsicht in den Handlungen der Beteiligten. Schäden werden in Kauf genommen und sogar erwartet, während vom festgesetzten Eigen- und Fremdbild nicht

abgelassen wird. An Ansichten und Meinungen der jeweiligen Gruppen wird festgehalten, wenn nicht sogar noch radikalisiert, um möglichst keinen Spielraum für Angriffe zu geben. Während in der ersten Phase bis einschließlich Stufe 3 noch eine gemeinsame Problemfindung im Fokus stand, liegt die Priorität nun darin, eigene Vorstellungen und Ziele ohne Rücksicht auf die Gegenseite durchzusetzen. (vgl. Glasl 2013, 268 ff.; Regnet 2001, 67 f.)

Stufe 7 bringt dahingehend eine große Veränderung mit sich, dass das erste Mal auch Schaden für die eigene Seite in Kauf genommen wird. Natürlich ist das Bemühen groß, diesen erst einmal so gering wie möglich zu halten, aber das Ziel der Schädigung der Gegenseite überwiegt eindeutig. Eine Lösung, mit der alle Beteiligten zufrieden sind, stellt nun so gut wie keine Option mehr dar, stattdessen sind sämtliche Handlungen auf Zerstörung und Vernichtung ausgerichtet. Zu tatsächlichen physischen Gewalttaten kann es ab Stufe 8 kommen, wenn sämtliche Beteiligte auf totale Schädigung aus sind. Der eigenen Vernichtung zum Trotz, zählt in der Stufe 9 allein die pure und endgültige Zerstörung. (vgl. Regnet 2001, 68; Glasl 2013, 294 ff.) Generell kennzeichnet diese dritte Phase des Eskalationsmodells der Übergang der Fremdschädigung zur Inkaufnahme der zusätzlichen Eigenschädigung.

Wie auch in der Abbildung 2 deutlich erkennbar, ist der Übergang von einer Stufe zur nächsten durch „Schwellen oder Wendepunkte“ (Regnet 2001, 68) gebremst. Das eigene Befinden eines jeden Beteiligten sorgt vor der fortführenden Stufe immer erst einmal für ein Innehalten sowie inneres Abwägen, ob sich der nächste Schritt zur größeren Eskalation tatsächlich lohnt. Auch die Suche nach Hilfe bei Außenstehenden kann solch eine Schwelle darstellen. Während dies eigentlich getan wird, um eine objektive Meinung zu Rate zu holen, passiert es tatsächlich jedoch, dass das Fortschreiten des Konflikts unaufhaltsamer wird und, wie bereits genannt, mit mehr und mehr Eigendynamik verbunden ist. „Deshalb wird mit dem Überschreiten von Hemmschwellen häufig auch ein „point of no return“ erreicht.“ (Regnet 2001, 69) Je weiter ein Konflikt eskaliert, je mehr Stufen erreicht werden, desto größer ist die Gefahr, das eigentliche Problem aus den Augen zu verlieren. Mit jeder neuen Stufe nimmt die Sachlichkeit ab und stattdessen die Gewaltbereitschaft zu. Ohne Hilfe von außen wird es mit dem Erreichen einer neuen Phase schwerer, den Konflikt zu lösen und keinen Schaden anzurichten

## **2.4 Kurzdarstellung einzelner Konfliktmodelle**

Die kurze nachfolgende Aufführung verschiedener Konfliktmodelle erscheint deshalb notwendig, als dass Autoren unterschiedliche Ansätze verfolgen, wie ein Konflikt einerseits entstehen und verlaufen kann sowie andererseits, welche Möglichkeiten der Lösung es gibt. Die gewählten Modelle bieten sowohl einen Überblick über die Mannigfaltigkeit an Maßnahmen als auch der Veranschaulichung bestehender Interessen in dieser Masterarbeit.

### **2.4.1 Konfliktmodell nach Besemer (1993)**

Christoph Besemer gilt als ein Vertreter und Verfechter der Mediation, die ein gewaltfreies sowie freiwilliges Verfahren innerhalb eines Konflikts darstellt, das das Ziel einer, möglichst für alle Parteien, zufriedenstellenden Lösung hat. In der Vorphase der Mediation findet die Kontaktaufnahme des Mediators zu allen Beteiligten statt, wobei die Betroffenen gebeten werden, sich einem Mediationsgespräch anzuschließen. Der Mediator sorgt dafür, dass er ausreichend informiert ist, um als objektive Gesprächsinstanz vermitteln zu können. Das Mediationsgespräch, das im besten Falle an einem unparteiischen Ort und in angenehmer Atmosphäre stattfinden sollte, wird eingeleitet durch die Begrüßung und Vorstellung aller Anwesenden und einem ersten Erkenntnisstand sowie Klärung noch offener Fragen und zudem Zielvorstellungen, damit alle die dieselbe Voraussetzung haben. Die Mediation an sich und der anschließende

Prozess wird geklärt und noch einmal die Bereitschaft sowie freiwillige Teilnahme erfragt. Anschließend ist es von absoluter Notwendigkeit alle Konfliktbeteiligten zu Wort kommen zu lassen. Bei der Auflistung möglicher Ursachen von Konflikten wurde bereits gesagt, dass jede Diskussion, jeder Streit unterschiedliche Wirkungen auf verschiedene Personen haben. In vorherigen Auseinandersetzungen der Parteien zu diesem Konfliktthema könnte es Schwierigkeiten dahingehend gegeben zu haben, ausreden zu können, tatsächlich das zu sagen, was gesagt werden will und soll, und die nötige Zeit zu haben, alles ausführlich zu erklären sowie zu begründen.

Vom Mediator wird aktives Zuhören verlangt. Nachfragen und zudem eine kurze Zusammenfassung am Ende eines jeden Gesprächsparts sorgen dafür, dass alle Beteiligten bei einer Fülle und Vielzahl von Informationen das Wichtigste im Kopf behalten. An dieser Stelle besteht darüber hinaus die Möglichkeit für die Gegenseite, Dinge zu erfragen, die bis dato unklar geblieben sind. Erwünscht ist anschließend auch die direkte Kommunikation zwischen allen Beteiligten, wenn jeder das Gefühl hatte, einmal ausführlich das erzählt zu haben, was für ihn notwendig und von Belang war. Die Mediatoren bieten, wenn es unvermeidbar ist, Hilfe an. Unverzichtbar ist es, dass der Mediator zwischendurch immer wieder Gemeinsamkeiten in der Argumentation und der Zielvorstellungen anzeigt, aber genauso auf nach wie vor vorhandene Unstimmigkeiten hinweist. In der vertiefenden Phase des Mediationsgespräch tritt der Mediator wieder in direkten Kontakt zu den einzelnen Beteiligten. Dabei liegt es im Ermessen, der Einschätzung und zudem Erfahrung des Gesprächsleitenden, ob er zuerst die einfacheren Punkte oder stattdessen die dringlichsten Probleme ansprechen und besprechen möchte. Wurden bisher Beweggründe oder Gefühle noch nicht thematisiert, ist es nun an der Zeit. Tatsächlich sorgt diese Phase dafür, dass auch bis dato unbewusste Interessen offengelegt und kommuniziert werden. Reaktionen der Gegenseite werden erfragt und besprochen, damit daraufhin Handlungen möglich sind. Bei der angestrebten Problemlösung werden alle Beteiligten befragt. Jeder Meinung und jedem Vorschlag wird hierbei Gehör geschenkt, indem alle Vorschläge durch Brainstorming, Mindmapping uvm. gesammelt werden. Wenn es notwendig ist, werden auch Ideen des Mediators hinzugefügt und thematisiert.

Im besten Falle endet das Mediationsgespräch vorerst mit einer Festlegung der Lösung, die für alle Beteiligten nachvollziehbar und anwendbar ist. Künftige Probleme, die aus dem ursprünglichen Konflikt resultieren können, können an dieser Stelle bemerkt werden, um Vorkehrungen zu treffen. Wurde im Vorfeld eine Vereinbarung festgelegt, so wird jene in dieser Phase unterzeichnet und bestenfalls das Gespräch mit einer entgegenkommenden Geste, wie mit einem Handschlag, beendet. Die Umsetzung stellt die tatsächlich letzte Phase der gesamten Mediation dar. Hierbei liegt es an allen Beteiligten, das Besprochene präsent im Kopf zu behalten, um sich selbst immer wieder an gewonnene Erkenntnisse und die getroffene Zielvereinbarung zu erinnern. Nochmalige Treffen können je nach Bedarf stattfinden, bei denen eventuell notwendige Nachverhandlungen besprochen werden. (vgl. Besemer 2005, 56 ff.)

#### **2.4.2 Modell der Konflikttransformation von Grunwald & Redel (1989)**

In dem Modell der Konflikttransformation gehen die Autoren von einem grundsätzlichen Unterschied zwischen dem Potential und dem Verhalten innerhalb eines Konflikts aus. Ein vorhandenes Konfliktpotential kann demnach zu ganz unterschiedlichen Reaktionen führen. Dieses Modell beschreibt vier verschiedene Transformationen des Konfliktpotentials, welches im Verhalten von den Beteiligten zu erkennen sein kann. Spannungen und Differenzen sind bei der ersten Möglichkeit vorhanden, werden jedoch nicht offen kommuniziert oder thematisiert. Der Grund dafür liegt darin, dass jene Unstimmigkeiten noch nicht greifbar durch die Beteiligten wahrgenommen und erkannt werden. Jenes Problem ist bisher allein latent vorhanden. Da

das Konfliktpotential bisher nicht das Verhalten beeinflusst, sprechen Grunwald & Redel von einer Nicht-Transformation. (vgl. Grunwald / Redel 1989, 537 ff.; Anonym 2002 15 f.)

Zu einer direkten Konfliktaustragung kommt es auch bei der zweiten Möglichkeit der durch die Autoren angezeigten Transformationsmöglichkeiten nicht. Der latenten Unstimmigkeiten sind sich die Beteiligten durchaus bewusst. Dass es nun aber auch hier nicht klar kommuniziert wird, kann einerseits an unbewusst genutzten Abwehrmechanismen liegen, dass ein direktes Konfliktverhalten nicht zu Folge hat oder aber die Tatsache, dass der Betroffene den Konflikt bewusst nicht austragen will. Die Gründe dafür können darin liegen, dass der Beteiligte keine Chance oder aber auch keine Notwendigkeit in einer vernünftigen Konfliktlösung sieht. Auch die eigenen Nachteile könnte derjenige als größer im Vergleich zu den Vorteilen einstufen, sollte es zur Konfrontation kommen. Durch die fehlende Auseinandersetzung mit den latent vorhandenen Diskrepanzen, ist in dem Falle die Gefahr groß, dass der Konflikt zu einem anderen Zeitpunkt wieder präsent wird.

Ein tatsächliches Konfliktverhalten kann bei zwei Möglichkeiten auftreten: Das Konfliktpotential und das daraus resultierende Verhalten können auf der einen Seite nicht unbedingt zusammenpassen. Eine Ursache für auftretende Schwierigkeiten ist dabei nicht immer zu ergründen. Es kommt zu einer Konfliktumleitung, wobei sachliche Gründe einen persönlichen Streit zur Folge haben, persönliche und emotionale Diskrepanzen vordergründig nur auf die sachliche Ebene geschoben werden oder aber andere, bisher nicht Beteiligte der Mit- oder sogar Hauptschuld des eigentlichen Problems beschuldigt werden. Häufig werden auch andere Gründe vorgeschoben, die mit den eigentlichen Schwierigkeiten nichts zu tun haben. Die eigentliche Konfliktursache will oder kann hierbei nicht direkt erkannt werden. Die Gründe dafür können ganz unterschiedlicher Natur sein: Ein Betroffener fühlt sich durch eine Person oder ein Thema schon sehr lange belastet und kann nicht mehr differenzieren, wann eine Unstimmigkeit tatsächlich etwas mit dem Ursprungsproblem zu tun hat und wann nicht. Oder aber es führen innere Konflikte und Frustrationen zu jener Art der Konflikttransformation. Auf der anderen Seite sind sowohl die Ursache klar, als auch die darauffolgenden Verhaltensreaktionen. Eine Ursache bewirkt ein Verhalten. Verschleiert wird in dem Fall nichts. (vgl. Grunwald / Redel 1989, 537 ff.; Anonym 2002, 15 f.)

### **2.4.3 Prozessmodell der Konfliktepisoden von Thomas (1992)**

Unter welchen Voraussetzungen ein Konflikt bzw. das daraus resultierende Verhalten entsteht, kann mit Hilfe des Prozessmodells der einzelnen Konfliktepisoden untersucht werden, welches durch Thomas (1992) entwickelt wurde. Er stützt sich dabei auf die Annahme, dass obwohl jeder Konflikt einen eigenen dynamischen Prozess durchläuft, bei dem es schwierig ist, von Beginn an das Ausmaß, den Zeitraum oder aber auch die Art und Weise der Austragung durch die Konfliktbeteiligten festzulegen, trotzdem sind einige Phasen immer und in jedem Konflikt zu finden. Das Bewusstsein, dass ein Konflikt vorhanden ist mit gleichzeitiger Analyse von diesem, stellt dabei die erste Phase dar. Hierbei entpuppen sich mindestens zwei Parteien als Gegner, wenn ihnen klar wird, dass ihre Ziele, Handlungen oder Vorstellungen nicht komplementär sind. Die Konfliktsituation wird dann bewertet und für sich definiert, wenn die Ziele der einen Partei durch die andere verhindert werden oder die Durchsetzung erschwert erscheint. Jene erste Analyse schließt Fragen der genauen Identifizierung der Beteiligten und des Streitthemas mit ein. Eine drohende Eskalation eines Konflikts ist daran zu erkennen, dass die Beteiligten ein Thema personalisieren, Dritte, Unbeteiligte involvieren und die Thematik auf andere Bereiche überführen, die bis dato mit der Ursprungsstreitfrage nichts zu tun hatten. Anschließend folgt die Phase der Definition von Einstellungen zu den Konflikten, wobei erste

Möglichkeiten der Konfliktaustragung präsent sind. Die Konfliktlösungsvorstellungen unterscheiden sich hierbei darin, ob die Priorität auf dem persönlichen Erfolg beim Konfliktausgang liegen, ob es fair und gerecht gelöst werden soll, ob eine Lösung angestrebt wird, mit der möglichst alle Parteien zufrieden sind oder aber ob es am wichtigsten ist, die Kontrahenten im besten Fall am Boden und mit einer möglichst großen Kluft zur eigenen Gewinnerposition zu sehen. Je nachdem welche Einstellung verfolgt wird, wird auch die Phase des Konfliktverhaltens beeinflusst. In Abhängigkeit des Bereichs, in dem Konflikte ausgetragen werden, ob international, in der Wirtschaft oder aber im persönlichen Raum, kann das Konfliktverhalten konstruktiv, mit Gewalt oder deren Androhung vonstattengehen, oder aber destruktiv durch heimliche Machenschaften oder passiv-aggressivem Verhalten ablaufen. Wie die letzte Phase, die Konfliktbeilegung, durchlaufen wird, hängt auch hier teilweise von der Einstellung, die in Phase 2 getroffen wurde, ab. Darüber hinaus ist jedoch auch das Verhalten in der Situation an sich entscheidend, zu welchem Ausgang der Konflikt führt. Wird eine der Seiten persönlich angegriffen und durch verbale Äußerungen verletzt, können Wunden entstehen, die nicht so leicht geheilt werden können, die ein weiteres Problem mit sich bringen oder das ursprüngliche nur sehr schwer lösen lassen. (vgl. Thomas 1976, 894 ff.; Rüttinger / Sauer 2014, 10 ff.)

In dem Prozessmodell liegt das Hauptaugenmerk auf jeweils einer Konfliktepisode, aus der für die Beteiligten eindeutig hervorgeht, wodurch der Konflikt charakterisiert werden kann. Jene Episode entsteht, wie bereits erläutert, durch das Bewusstwerden des vorhandenen Konflikts. Die Abbildung 4 zeigt deutlich, dass das Verhalten der einen Partei maßgeblich das der anderen beeinflusst. So entsteht eine Art Wechselwirkung, die je nach Kommunikation und Zielvorstellungen der Beteiligten mehr oder weniger lang andauert. Eine Interaktion endet mit einem bestimmten Ereignis. Je nachdem, wie dieses Ereignis aussieht, werden Einflüsse auf Verlauf, Aktionen und Ergebnisse der darauffolgenden Episoden geschaffen, die sich auf das ursprüngliche Thema beziehen. Bis der Konflikt endgültig gelöst ist, folgt eine neue Episode auf die andere. (vgl. Anonym 2002, 17 f.; Rüttinger / Sauer 2014, 10 ff.)

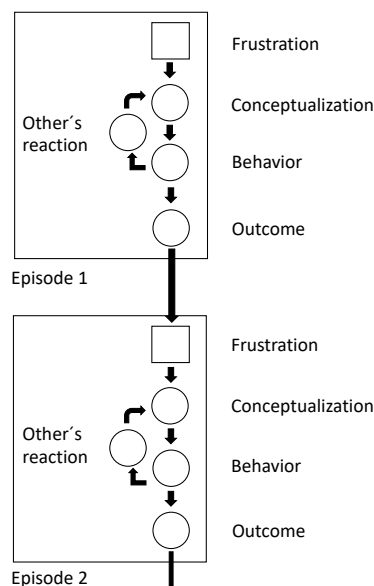


Abbildung 4: Prozessmodell von Konfliktepisoden (vgl. Thomas 1976)

#### **2.4.4 Strukturmodell der Konfliktentstehung von Rüttinger (1977)**

Um das Strukturmodell von Rüttinger zu erklären, bedarf es einer Erinnerung an mögliche Konfliktursachen. An dieser Stelle sei noch einmal zusammenfassend darauf hingewiesen, dass die meisten Autoren Ursachen in den unterschiedlichen Charakteren der Beteiligten sehen. Darüber hinaus beeinflussen zudem situative Bedingungen, wie beispielsweise finanzielle und personelle Mittel, Belohnungssysteme und Hierarchien eine mögliche Konfliktentstehung.

Rüttinger unterscheidet in seinem Modell zwischen allgemeinen und speziellen Voraussetzungen, die für einen Konflikt sorgen. Jene allgemeinen sind unabhängig von den Beteiligten, des Themas und der Umgebung vorhanden und betreffen „die Notwendigkeit des koordinierten Handelns und die relative Selbstständigkeit der Kontrahenten.“ (Rüttinger / Sauer 2014, 57) Jene Notwendigkeit des gemeinsamen Handelns bezieht sich darauf, dass Konflikte immer da entstehen können, wo eine Handlung, eine Arbeit, eine Zielvorstellung an die einer anderen Partei gekoppelt ist. Würden sämtliche Abläufe ohne Abhängigkeit zu anderen Personen, Institutionen usw. stattfinden, gäbe es auch keine Störfaktoren, die in einen Konflikt münden können. Knappe Budgetierung, unternehmensinterne sowie externe Arbeitsteilung und darüber hinaus gesetzliche Klauseln, die den Arbeitsablauf begleiten und durch die Mitarbeiter eingehalten werden müssen, beschreiben die Notwendigkeit des kooperativen Handelns genauer. Die relative Selbstständigkeit der Kontrahenten als zweite genannte Voraussetzung meint die Entstehung von Konflikten immer da zu sehen, wo selbstständiges Handeln und die Missachtung standardisierter Vorschriften beginnen. Je nachdem, welches Ausmaß der Drang nach Selbstständigkeit annimmt, kann sich auch die Anzahl der Konfliktmöglichkeiten verändern. (vgl. Rüttinger / Sauer 2014, 57 ff.)

Diese Voraussetzungen beschwören nicht unbedingt einen Konflikt herauf, sorgen jedoch für ein leichtes Auslösen durch die speziellen Faktoren. Die Kombination von allgemeinen und speziellen Voraussetzungen haben jedoch immer einen Konflikt zur Folge. Nach der Untersuchung der speziellen Ursachen entschied sich Rüttinger für die Unterscheidung in einen Beurteilungs-, Bewertungs- und Verteilungskonflikt. In Bezug auf den Beurteilungskonflikt führen vor allem divergierende Erfahrungen und Informationen der Beteiligten zu behandelten Themen zu Schwierigkeiten. Je nachdem, welche Ziele verfolgt werden und für welche Werte die Beteiligten stehen, kann eine gegensätzliche Bewertung die Folge sein. Die Verteilungskonflikte wiederum resultieren aus gegensätzlichen Vorstellungen und Forderungen von finanziellen sowie personellen und sachlichen Mitteln. Diese können innerhalb eines Teams oder einer Abteilung, aber auch ein gesamtes Unternehmen und darüber hinaus mehrerer Betriebe betreffen. Rüttinger erinnert weiterhin an Beziehungskonflikte, welche in erster Linie eine Störung des Selbstbildes zur Folge haben und daraufhin auch des Umgangs mit Kollegen und Angestellten haben können. Jedes Unternehmen legt formale Regularien fest, während persönliche Wert- und Zielvorstellungen sowie Erwartungen den Gegenpart, den informellen Part darstellen. Jene zwei Formen der Regeln sollen den Arbeitsablauf bestenfalls erleichtern, weswegen das Ignorieren oder Nichtbeachten solcher Vorgaben und Hinweise Konflikte zur Folge haben können. Wird auf eine Regelverletzung nicht konsequent reagiert oder sind Hierarchien nicht klar festgelegt, so erscheinen Konflikte unvermeidbar. (vgl. Rüttinger / Sauer 2014, 61 ff.)

Rüttinger stellt den Versuch an, verschiedene Ursachen von Konflikten zu gruppieren. Schwierig ist es dabei jedoch, dass viele Ursachen nicht unabhängig von anderen gesehen werden können, sondern sich gegenseitig bedingen sowie beeinflussen.

#### **2.4.5 Prevention-Escalation-Modell von van de Vliert (1998)**

Abschließend in der Kurzdarstellung zu den verschiedenen Konfliktmodellen, welche ihre Fokusse ganz unterschiedlich setzen, soll das Prevention-Escalation-Modell von van de Vliert vorgestellt werden. Wie bereits mehrfach erwähnt wurde, ist selten eine alleinige Ursache für einen Konflikt verantwortlich zu machen. Viel mehr spielen eine Reihe von Voraussetzungen eine Rolle, die in gegenseitiger Beeinflussung Konfliktpotenzial innehaben. Van de Vliet (1998) erklärt, dass organisationale, individuelle und Gruppenmerkmale sowie Merkmale der Beziehungen zwischen den Beteiligten als unterschiedliche Konfliktursachen angesehen werden können. Innerhalb dieser Gruppierungen kann es zu Frustrationen kommen, die van de Vliet als *conflict issues* bezeichnet, deren Übergänge im Konfliktverlauf fließend und demnach nicht eindeutig voneinander zu unterscheiden sind. Er unterteilt dabei in Interessen- und Rollenkonflikte sowie Unstimmigkeiten und sozial-emotionale Konflikte. Jeder Konflikt hat ein Verhalten bzw. Strategien der Beteiligten zur Folge. Jenes kann entweder vermeidend sein oder sich in eine, den Konflikt eskalieren lassende, Richtung bewegen. Ob jenes Verhalten geplant oder ungeplant ist, lässt sich im Vorfeld schwer festlegen, allerdings erscheint es eindeutig, dass, je nachdem welches Verhalten an den Tag gelegt wird, der weitere Konfliktverlauf maßgeblich beeinflusst wird. Van de Vliet (1998) stellt bei seinem Modell den Versuch an, nicht nur strukturelle, sondern darüber hinaus auch prozessuale Perspektiven zu vereinen. (vgl. Anonym 2002, 33 f.)

#### **2.4.6 Vergleich der Konfliktmodelle**

Die Vorstellung sowie Erläuterung der verschiedenen Konfliktmodelle sollte vor allem eines zeigen: Die Ansätze sind ganz unterschiedlicher Natur, konzentrieren sich auf andere Punkte und wollen auf unterschiedliche Dinge hinaus. Konfliktmodell bedeutet nicht gleich Konfliktmodell. Besemer konzentriert sich in seinem auf die Mediation, bei der der Fokus auf dem persönlichen Gespräch der Beteiligten liegt, während ein Außenstehender vermittelnd und unterstützend agiert. Es geht um die Face-to-Face Kommunikation und das Recht für alle Konfliktparteien, gleiche Redeanteile zu erhalten, um so nicht nur den eigenen Standpunkt eingehend zu erläutern, sondern auch der Gegenseite genügend Gehör zu schenken.

Die anderen drei Modelle konzentrieren sich weniger auf den Moment der direkten Auseinandersetzung in der Konfliktsituation selbst, sondern stellen einerseits den Versuch der Aufstellung eines möglichen Konfliktablaufs an und versuchen andererseits die Hintergründe für den weiteren Verlauf eines Konflikts in den Ursachen dieser zu ergründen.

Grunwald & Redel zeigen vier Wege auf, wie ein Konflikt durchlebt werden kann. Dabei geht es weniger darum, auf Ursachen einzugehen, als vielmehr aufzuzeigen, welche Vor- und auch Nachteile in den einzelnen Möglichkeiten liegen.

Die Modelle von Thomas und Rüttinger sind dahingehend miteinander zu vergleichen, dass sie den Konflikt als einen dynamischen Prozess ansehen, bei dem der Fokus auf der Auflistung verschiedener Konfliktvoraussetzungen liegt. Je nachdem, welche vorliegt, wird das nachfolgende Verhalten maßgeblich beeinflusst und entscheidet über den weiteren Verlauf des Konflikts. Der große Unterschied zwischen jenen Modellen stellt der Prozesscharakter dar, der bei Thomas durch einzelne Episoden direkt gegeben ist, und bei Rüttinger wegfällt, da hier die Einteilung der Voraussetzungen sowie Ursachen relevanter ist. Van de Vlierts Modell agiert ergänzend dazu, wenn hier davon ausgegangen wird, dass selten eine alleinige Voraussetzung für eine Konfliktenstehung verantwortlich ist, sondern das Zusammenspiel mehrerer einen Konflikt zur Folge hat, woraufhin das daraus resultierende Verhalten über den weiteren Verlauf entscheidet.



Allen gemein ist, dass sie den Versuch einer Systematisierung innerhalb eines Konflikts sowie der vereinfachten und nachvollziehbaren Darstellung eines Konfliktablaufs unternehmen, wenn auch mit unterschiedlichen Erwartungen und Zielsetzungen.

## 2.5 Definition und Abgrenzung des Konfliktbegriffs

Die Darstellung unterschiedlicher Herangehensweisen durch die Vielzahl an Fächern zeigte bereits bei der Differenzierung in Arten von Konflikten, dass jene Forschung als interdisziplinär bezeichnet werden kann. Der Fokus kann dabei, je nachdem ob es sich um Linguisten, Soziologen, Politikwissenschaftler, Psychologen u.v.m. handelt, ein ganz anderer sein. Der Schwerpunkt unterscheidet sich zudem darin, welche Zielvorstellungen vorhanden sind, denn die verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen betrachten das Thema Konflikt, deren Verlauf und Ausgang auf eine ganz unterschiedliche Art und Weise. Einen einheitlichen, allen Disziplinen übergeordneten Konfliktbegriff zu erhalten, scheint demnach schwer erreichbar.

Der Begriff des Konflikts stammt von dem lateinischen Wort *confligere* und meint damit „kämpfen, zusammenstoßen“. Mittlerweile geschieht es tatsächlich, dass *Konflikt* übermäßig genutzt wird, sobald eine Differenz zu erkennen ist. Anhand welcher Charakteristika jene Art der Auseinandersetzung jedoch wirklich festgemacht werden kann, soll im Folgenden mittels der Vorstellung einiger Definitionen verschiedener Autoren näher beleuchtet werden.

Die Unterschiede, je nach Fachgebiet, werden allein bei der Gegenüberstellung von Konfliktdefinitionen aus soziologischer, psychologischer und betriebswirtschaftlicher Sicht erkennbar und deutlich. Jene von Dahrendorf kann ersterem zugeordnet werden. Für ihn stellt ein Konflikt

„jede Beziehung zwischen Elementen [dar], die sich durch objektive (latente) und subjektive (manifeste) Gegensätzlichkeit kennzeichnen läßt (sic!) [...]. Der Gegensatz kann bewußt (sic!) oder bloß (sic!) erschließbar, gewollt oder nur situationsbedingt sein [...], auch der Grad des Bewußtseins (sic!) ist für die Bestimmung von Beziehungen als Konflikt nicht relevant.“ (Dahrendorf 1961, 201 f.)

Psychologen legen ihren Fokus stattdessen eher auf innere Befindlichkeiten und Emotionen und beschreiben Konflikte vielmehr als

„einen Zustand, der dann auftritt, wenn zwei einander entgegengerichtete (sic!) Handlungstendenzen oder Antriebe (Motivationen) zusammen auftreten und sich als Alternativen in bezug (sic!) auf ein Ziel möglichen Handelns im Erleben des Betroffenen äußern. Dieses Erleben führt zu Spannungen emotionaler Art, die oft als unangenehm empfunden werden.“ (Fröhlich / Drever 1981, 204)

Der betriebswirtschaftliche Ansatz hat jene inneren Zustände zwar ebenfalls präsent in Definitionen, legt sein Hauptaugenmerk jedoch auf etwas anderes, wenn es beispielsweise nach Kirsch (1977, 71) heißt, dass von einem Konflikt gesprochen wird, wenn „zwei oder mehr Entscheidungsträger nicht gleichzeitig die in ihrem Sinne optimale oder befriedigende Alternative realisieren können [, wobei ein interindividueller Konflikt] eine Teilmenge von Entscheidungsinterdependenzen [ist].“ (Kirsch 1977, 71)

Jener Vergleich der Konfliktansätze der drei Fachdisziplinen zeigt gravierende Unterschiede auf. Während der psychologische Begriff eher intrapsychische Vorgänge beschreibt, die sich in Bezug auf das Erkennen von als auch auf das Reagieren und Erleben auf Differenzen bezieht, ist der betriebswirtschaftliche Ansatz deutlich enger auf Organisationen gefasst als der soziologische.

Glasl bezeichnet einen sozialen Konflikt als

„eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen, usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten im Denken bzw. Vorstellen und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge.“ (Glasl 2013, 17)

Glasl hält in Bezug darauf weiterhin fest, dass vor allem die Kommunikation zwischen den Beteiligten gegeben sein muss – egal ob in Form von verbaler Interaktion oder sich beeinflussender Handlungen. Darüber hinaus spricht Glasl bereits dann von einem sozialen Konflikt, sobald sich auch nur einer der Betroffenen über die Differenzen im Klaren ist und bemerkt, dass Zielvorstellungen, Meinungen, Handlungswünsche oder auch Emotionen antagonistisch zu sein scheinen. Ist dieses bewusste Erleben durch mindestens eine Partei nicht gegeben, so tritt nach Glasl lediglich ein Konflikt auf, der jedoch nicht im sozialen und damit interpersonellen Raum existiert. (vgl. Glasl 2013, 17 f.)

Auch Rüttinger & Sauer (2014, 5) beschränken sich bei ihrer Begriffserklärung auf den sozialen Konflikt und sehen diesen als alltägliches Ereignis an, das nicht nur Arbeitgeber und Arbeitnehmer betrifft, sondern darüber hinaus auch „zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, zwischen Kollegen, zwischen Arbeitsgruppen, zwischen Abteilungen, zwischen verschiedenen Funktionsbereichen [uvm.]“ (Rüttinger / Sauer 2014, 5) vorzufinden ist. Die Autoren merken ebenfalls die Schwierigkeit in einer umfassenden, einheitlichen Definition an, erläutern jedoch drei Charakteristika, die sich in jeder Form eines sozialen Konflikts finden lassen, jedoch große Unterschiede aufweisen können. Zum einen sind das die Kontrahenten. In irgendeiner Art und Weise sind mindestens zwei Parteien betroffen, deren Handlungen, Ziele und Vorstellungen ambivalent sind. Darüber hinaus ist allen sozialen Konflikten gleich, dass eine Streitfrage zu ermitteln ist. Diese kann sowohl indirekt als auch direkt allen Beteiligten klar sein und reicht von Alltagsdifferenzen bis hin zu weiträumigen Thematiken. Zum anderen ist in jedem Konflikt eine Dynamik und damit auch ein Verlauf zu erkennen. Selbst eine Stagnation ist dynamisch, da diese in den meisten Fällen neue Spannungen, Missverständnisse und Konfliktausweitungen mit sich bringen. Ob jener Verlauf sachlicher Natur oder in kompletter Eskalation durch Aggression endet, lässt sich häufig schwer im Vorfeld bestimmen. (vgl. Rüttinger / Sauer 2014, 5) Jene Faktoren seien ein eindeutiges Zeichen dafür, dass ein einheitlicher Konfliktbegriff schwer zu bestimmen sei. Entscheidend ist für die Autoren vielmehr, dass eine Spannungssituation mindestens zwei Parteien betrifft. Weiterhin kann nur dann von einem Konflikt gesprochen werden, wenn jene Spannungen und daraus resultierende Handlungen sich gegenseitig beeinflussen, voneinander abhängig bzw. unvereinbar sind. Auch, wie und unter welchen Umständen Betroffene versuchen, ihre Ziele zu verwirklichen – ob nur vorsichtig oder mit Nachdruck, mit Hilfe von verbaler oder physischer Aggression oder mit passiven, wenn nicht sogar aktiven Widerstand. Als letzten entscheidenden Faktor, der eine spannungsgeladene Situation tatsächlich zu einem sozialen Konflikt macht, ist das bewusste Erleben jener Auseinandersetzung. Treten Disharmonien nur durch Zufall und ohne Absicht auf, ohne dass der Gegner klar als solcher angesehen wird, kann laut Rüttinger & Sauer nicht von einem Konflikt gesprochen werden. (vgl. Rüttinger / Sauer 2014, 7 ff.)

Auch Pfetsch (2005, 1 ff.) schlüsselt verschiedene zentrale Gesichtspunkte auf, die jedem Konflikt zugeordnet werden können – wenn auch in verschiedenen Erscheinungsweisen. Zu Beginn eines jeden Konflikts steht die Ursachenerforschung. Diese kann, wie auch das Kapitel 2.2 ge-

zeigt hat, andersartige Strukturen, andershandelnde Personen und Zielvorstellungen sowie außerhalb der menschlichen Gewalt und handlungsbevollmächtigten Faktoren liegen. Sowohl Rüttinger & Sauer als auch Pfetsch schließen in ihre Charakteristika von Konflikten die Akteure und Streitgegenstände mit ein. Darüber hinaus wird Pfetsch konkreter, wenn er nicht vom Verlauf, sondern vielmehr von einer Prozessanalyse spricht, durch die die Dynamik, Handlungen und Vorkehrungen und ebenfalls die Wahl der Mittel, die den Konflikt entweder eindämmen, voranbringen oder eskalieren lassen sollen. Dies schließt außerdem die Suche nach Bewältigungs- und Lösungsstrategien mit ein, die jedoch in Kapitel 3 ausführlich vorgestellt und erläutert werden sollen. (vgl. Pfetsch 2005, 1 ff.)

Aubert (1971, 178 ff.) beschränkt sich auf drei Faktoren, die zur Begriffsbestimmung von Konflikten beitragen: Die eigentliche Ursache, die zu einer Auseinandersetzung führt und mindestens zwei, wenn nicht sogar mehr Parteien betrifft, muss sich herauskristallisieren. Darüber hinaus bezieht sich auch Aubert auf die mannigfaltigen Lösungswege und daraus resultierenden Verläufe während des Konflikts, die sich den Beteiligten daraufhin auf tun. Tatsächlich sieht der Autor die Schwierigkeit der Begriffsbestimmung darin, dass ein so komplexer Fall, wie es jeder einzelne Konflikt ist, und die Tatsache, dass selten ein Konflikt dem anderen gleiche, auch keine Möglichkeit einer einheitlichen Definition hervorrufe. (Aubert 1971, 178 ff.)

Kunst (1994) wiederum geht nicht davon aus, dass zwingend mehr als eine Partei betroffen sein muss, wenn er einen Konflikt als solchen bezeichnet, sobald „für eine Person zwei aufeinander entgegengesetzte Handlungstendenzen oder Motivationen zusammen auftreten und als gleichwertige Alternativen für ein mögliches Handeln erlebt werden“. (Kunst 1994, 62) Er sieht in den Ursprüngen eines Konflikts demnach immer innere Konflikte, bei denen der Beteiligte mit scheinbar unvereinbaren Zielsetzungen konfrontiert wird. Eberle & Kirchhoff (1981) sehen einen Konflikt als einen Vorgang an, „bei dem aus zwei entgegengesetzten Handlungsreizen oder Zielsetzungen unterschiedliche Verhaltensaufforderungen entstehen, denen nicht beiden gleichzeitig entsprochen werden kann.“ (vgl. Eberle / Kirchhoff 1981, 7) Die Autoren fügen neben der Ambivalenz der Handlungen zusätzlich die Dynamik hinzu. Diese bezieht sich auf das Wachstum von Spannungen, die einen Konflikt zur Folge haben. Ähnlich wie Kunst, halten es Eberle & Kirchhoff offen, ob zwingend von mehreren Konfliktbeteiligten ausgegangen werden muss. Viel mehr erklären sie Unterschiede, die daraus resultieren, ob jene Diskrepanzen zwischenmenschlicher oder interpersoneller, innerer oder intrapersoneller Natur sind. (vgl. Eberle / Kirchhoff 1981, 7 f.)

Passend dazu erscheint auch die Definition von Berkel (2011, 11), der schreibt, dass ein Konflikt dann vorliegt, „wenn zwei Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind.“ Jene können sich in Gedanken, Wünschen und dem Verhalten, aber auch in Absichten und Beurteilungen, sowie in Bewertungen, Personen und Gruppen widerspiegeln.

Auch Maurer-Weidenhiller erklärt Unstimmigkeiten in verschiedenen „Verhaltensweisen, [...] Interessen, Wünschen, Meinungen, Wertvorstellungen und/oder persönliche[n] Ziele[n]“ (Maurer-Weidenhiller 2009, 12), bei denen eine Lösung schwer zu erreichen scheint, beschränkt dies jedoch nicht zwingend auf zwei oder mehr Parteien. Stattdessen geht sie von einem inneren Konflikt aus, aus deren persönlicher Konfliktsituation ein interpersoneller Konflikt entstehen kann. Für Maurer-Weidenhiller gibt es ebenfalls Merkmale, die einen zwischenmenschlichen Konflikt ausmachen. Zum einen schließt sie dabei die Kommunikation, die entweder von Missverständnissen oder Unaufrichtigkeit getrübt ist, und die Wahrnehmung auf Unstimmigkeiten und Diskussionsthemen, welche bei den Beteiligten ganz verschieden sein kann, mit ein. Zum anderen charakterisieren für sie die Einstellung, die sich bei einem Konflikt durch schwindende Hilfsbereitschaft äußert, als auch der Aufgabenbezug, welcher sich bei den

Konfliktparteien im Laufe der fortschreitenden Diskussion in entgegengesetzte Richtungen entwickeln kann, einen Konflikt.

Schwarz (2014, 15 f.) sieht weniger den Sinn in der Aufstellung einer Definition von Konflikten, als vielmehr darin, die Notwendigkeit derer herauszuarbeiten. Er erklärt dabei, dass die Meinungen in Bezug auf den Bedarf an Konflikten innerhalb eines Unternehmens weit auseinandergehen können. Während einerseits Mitarbeiter immer wieder mit Kollegen als Konfliktvermeider konfrontiert werden, suchen die anderen regelrecht Reibungspunkte, auch wenn keine vorhanden seien. Schwarz geht davon aus, dass Mitarbeiter durch Konflikte in der Lage sind, ein Gruppen- und Zusammengehörigkeitsgefühl zu entwickeln. Darüber hinaus markieren sie Unterschiede im Denken und Handeln der Kollegen, was nicht in jedem Fall negativ zu bewerten sein sollte. Erst durch diese Herausstellung ergebe sich die Möglichkeit, seinen eigenen Horizont zu erweitern und neue Sichtweisen vorgestellt zu bekommen. Tatsächlich liege laut Schwarz der Sinn von Konflikten in deren Komplexität, da ein Einfühlen in andere Beteiligte, die Fähigkeit der Argumentation und das klare Äußern eigener Bedürfnisse erforderlich seien. (vgl. Schwarz 2014, 16 ff.)

Schaut man sich jene, bisher aufgelisteten Definitionen an, so ist allen, die sich auf soziale Konflikte, wie sie auch in dieser Master-Abschlussarbeit von Belang sind, gleich, dass von mindestens zwei Beteiligten die Rede ist. Die Beziehung bzw. deren Handlungen scheinen nicht miteinander vereinbar, sondern vielmehr gegeneinander zu arbeiten. Wie jedoch die Form der Austragung eines Konflikts aussieht, geht aus keiner der Definitionen eindeutig hervor. In der vorliegenden Masterarbeit wird nach der Erarbeitung und Vorstellung verschiedenster Konfliktdefinitionen der Versuch einer Begriffsbestimmung vorgenommen, an der sich orientiert werden soll. Dabei besteht durchaus die Auffassung, dass ein einheitlicher und mehrere Fachdisziplinen übergreifender Konfliktbegriff schwer zu ermitteln ist. Um jedoch in den folgenden Kapiteln und vor allem in der empirischen Untersuchung eine Orientierung zu haben, wird ein Konflikt als solcher verstanden, dass er mindestens zwei, wenn nicht sogar mehrere Parteien betrifft, deren Handlungen, Zielvorstellungen usw. sich nicht nur gegenseitig beeinflussen und demnach in einer gewissen Abhängigkeit zueinander stehen, sondern, dass jene gegensätzlich sind, was Auswirkungen auf das weitere Agieren und die künftige Zusammenarbeit bzw. -leben hat. Darüber hinaus wird die Notwendigkeit angesehen, dass sich mindestens eine beteiligte Partei über die Spannungen und einen drohenden, wenn nicht sogar bereits ausgebrochenen Konflikt bewusst sein muss.

## **2.6 Vom Konfliktbegriff zum Gesprächstyp *Konfliktgespräch***

Im folgenden Kapitel wird die Definition des Begriffs Konflikt- bzw. Streitgespräch angestrebt und der Versuch unternommen, Charakteristika eben solcher Gespräche zu erkennen. Darüber hinaus wird auf Normen und Regeln eingegangen, die im Falle eines Konfliktgesprächs verletzt werden oder nicht vorhanden sind. Die Notwendigkeit dieser Ausführungen ergibt sich daraus, als dass das Wissen über entscheidende Unterschiede zwischen einem Gespräch und einem Konfliktgespräch die Weichen für eine bessere Handhabung und den Umgang in Streitgesprächen stellen kann.

### **2.6.1 Definition Konfliktgespräch**

Auf den Begriff des Konfliktes wurde bereits ausführlich eingegangen. Dazu bietet es sich an, *Streit* im Vergleich dazu zu definieren. Streit tritt genau dann auf, wenn es zu einer Konfliktaustragung kommt. Innerhalb eines Streitgesprächs kann zwischen einem sachlichen und einem emotionalen Ausdruck bezüglich des sprachlichen Stils unterschieden werden. Ersteres reiht rationale Argumente aneinander und verzichtet auf bewertende Inhalte. Im Gegensatz dazu

steht der emotionale Sprechausdruck, der ebenfalls durch eine Reihe von Argumenten gekennzeichnet werden kann, jedoch beurteilende Inhalte und Ausdrücke mit sich bringt. Sind jene Bewertungen negativ und entsprechen nicht der Meinung oder den Vorstellungen des Gesprächspartners, so ist ein Konflikt häufig vorprogrammiert. Ein emotionales Gespräch ist durch eine Reihe von prosodischen Merkmalen charakterisiert. Diese betreffen neben einer höheren Lautstärke und stärkeren Akzentsetzungen auch auffälligere Intonationsveränderungen. Ein Streit findet weniger latent statt, als dass er tatsächlich offen ausgeführt und für alle Beteiligten klar und zudem fassbar ist. Spiegel (1995) definiert einen Streit als

„eine verbale Form der Konfliktaustragung im interpersonalen Bereich [...], in welcher divergierende Standpunkte oder Problemsichtweisen in bezug (sic!) auf Sachverhalt, Handlung oder Verhalten mindestens eines Aktanten kontrovers thematisiert werden. Kennzeichen auf der Äußerungsebene ist ein wesentlich emotionaler Gesprächsstil, verbunden mit Imageverletzungen.“ (Spiegel 1995, 19)

Im Folgenden sollen *Konflikt* und *Streit* synonym verwendet werden, da auch beim Streit mindestens zwei Parteien betroffen sind und gegensätzliche Ansichten usw. die Ursache sein können.

### 2.6.2 Charakteristika eines Konfliktgesprächs

Dass aus einem Gespräch ein Konfliktgespräch wird, ist nach Gruber (1996) zum einen durch häufigere Unterbrechungen und zum anderen durch gleichzeitig sowie parallel stattfindende Gesprächsphasen gekennzeichnet.

„Die Unterbrechung ist dann erfolgreich, wenn der andere Sprecher seinen Turn (unvollendet) abbricht, sie führt zu einer Phase simultanen Sprechens, wenn der andere Sprecher seinen Turn nicht beendet. Bricht der Unterbrechende seinen Turn nach einer Phase simultanen Sprechens unvollendet ab, kann man von einer nicht erfolgreichen Unterbrechung sprechen.“ (Gruber 1996, 60 f.)

Gruber erklärt weiterhin die Doppelfunktion jener Unterbrechungen in Konfliktgesprächen. Gesprächsteilnehmer wollen damit nicht nur eine Überlegenheit in Bezug auf die eigene Argumentation markieren, sondern darüber hinaus auch dem Gegner die Möglichkeiten nehmen, seinen Standpunkt eingehend darzustellen. Ein Gespräch, das durch viele Unterbrechungen gekennzeichnet ist, wirkt häufig deutlich hektischer, unausgeglichener und emotionaler. Jene Charakteristika übertragen sich demnach auch auf die Teilnehmer und heizen die eh schon angespannte Stimmung zusätzlich auf. Die eigene Meinung, eigene Vorstellungen sollen genügend Raum erhalten und somit das persönliche Ansehen stärken, während das weitere Ziel darin liegt, das des Gegners zu schwächen. (vgl. Gruber 1996, 60 f.)

Fiehler (2016, 89) sieht als signifikante sprachliche Mittel von Streitgesprächen „bestimmte sprachliche Realisierungen der Positionskonfrontation, Veränderung der Turn-Organisation, Übertreibungen und verschiedene Formen der Iteration bis hin zum runden Charakter der Interaktion [an].“

Schank (1987, 31) erkennt in konfliktären Gesprächen eine „Störung der kooperativen Basis“. Kooperation stellt jedoch eine der wichtigsten Voraussetzungen für das Stattfinden und Funktionieren eines Gesprächs dar. Als eine der Basisregeln für ein erfolgreiches Gespräch ist die Reziprozität, also die Wechselseitigkeit der Turns, anzusehen. Die Gesprächsteilnehmer müssen sich darüber im Klaren und darüber hinaus gewillt sein, das Gespräch durch einen Wechsel an Turns stattfinden zu lassen. Fühlt sich einer der Teilnehmer nicht ernst genommen, erhält

keine oder unzureichende Redeanteile, so wird das Gespräch eine Richtung einschlagen, die sich vom erfolgreichen Abschluss entfernt. Sind die Teilnehmer nicht auf Kooperation aus bzw. entwickelt sich dies im Verlauf des Gesprächs, wird der Forderung an Reziprozität nicht mehr in dem gewünschten Maße nachgegangen und das Konfliktpotential steigt. (vgl. Schank 1987, 26 ff.)

Mit der fehlenden Kooperation geht auch die Verletzung der GRICE-Maxime einher. Paul Grice (1913-1988) beschäftigte sich eingehend mit dem Phänomen der konversationellen Implikatur und stellte Konversationsmaxime auf, die dafür sorgen sollen, dass das Verhalten der Gesprächsteilnehmer dem Erreichen eines gemeinsamen Ziels dienen soll. In Bezug auf die Kommunikation stellte Grice folgendes Kooperationsprinzip auf: „Gestalte deinen Gesprächsbeitrag genau so, wie es der Punkt des Gesprächs, an dem er erfolgt, erfordert, wobei das, was erforderlich ist, bestimmt ist durch den Zweck oder die Richtung des Gesprächs, an dem du teilnimmst.“ (Grice 1989, 26; Übersetzung nach Meibauer 2001, 24) Grice fügt jenem allgemein gehaltenen Prinzip vier Maxime hinzu, die für Spezifikation und direkte Erläuterung sorgen. Die *Maxime der Qualität* besagt, dass stets ein wahrer Gesprächsbeitrag angestrebt werden solle. „1. Sage nicht, was du für falsch hältst! 2. Sage nichts, wofür du keine adäquaten Evidenzen hast!“ (Pafel 2015, 219) Dazu kommen die *Maxime der Quantität*, die folgendes besagen: „1. Mache deinen Beitrag so informativ wie erforderlich! 2. Mache deinen Beitrag nicht informativer als erforderlich!“ (Pafel 2015, 219) Neben der *Maxime der Relation*: „Sei relevant!“ (Pafel 2015, 219), bestimmen abschließend die *Maxime der Art und Weise* eine erfolgreiche Konversation, die einen Appell an die Deutlichkeit des Ausdrucks innehaben. „1. Vermeide ungeläufige Ausdrücke! 2. Vermeide Ambiguitäten! 3. Fasse dich kurz! (Vermeide unnötige Weitschweifigkeit!) 4. Gehe geordnet vor!“ (Pafel 2015, 219) Grice erklärt, dass es sehr häufig gar nicht möglich ist, allen Konversationsmaximen zu entsprechen bzw. manchmal diese sogar bewusst verletzt oder missachtet werden. Allerdings wird damit häufig ein bestimmter Effekt erzielt, der in erfolgreichen Gesprächen, bei denen der Wille um Kooperation trotzdem gegeben ist, dennoch zur Erreichung des gemeinsamen Ziels führt. Wird eine Deeskalation einer Situation angestrebt, soll der Gesprächsteilnehmer nicht verletzt oder verärgert werden und ein friedlicher, für alle beteiligten Parteien befriedigender Ausgang eines Gesprächs zu erreichen versucht, so kann auch hier eine Missachtung der Maxime durchaus sinnvoll und nachvollziehbar sein. In Konfliktgesprächen jedoch kommt es zu einer Reihe von Verletzungen jener Konversationsmaxime, die bewusst oder auch unbewusst eingesetzt werden, um dem eigenen Ziel näher zu kommen und die Vorstellungen des Gegners zu untergraben. Missachtungen der Maxime treten dann nicht nur in Bezug auf den Informations- sowie Wahrheitsgehalt auf, sondern häufig auch angesichts der fehlenden offenen und direkten Kommunikation. Verschleierungen, ironische Ausdrücke und unterschwellige Anfeindungen sind dabei in Phasen konfliktreicher Gespräche erkennbar. (vgl. Schank 1987, 32 ff.)

Das soziale Miteinander und dementsprechend auch ein erfolgreich ablaufendes Gespräch, bei dem alle Beteiligten auf ihre Kosten kommen „[...] vollzieht sich nur dann harmonisch, wenn sich die gegenseitigen Rollenauffassungen weitgehend decken, sonst entstehen aufgrund diskrepanter Erwartungen Rollenkonflikte“ (Schank 1987, 27) Es zeigt sich also, dass Gespräche auch dann in Konflikten münden können, wenn beispielsweise die Hierarchien nicht klar oder fair verteilt sind oder wenn es innerhalb einer Familie dazu kommt, dass sich einer durch andere nicht ernst genommen fühlt.

Die Relevanz der Kooperation innerhalb eines Gesprächs wurde bereits angesprochen. Die Tragweite jener Anforderung wird noch einmal deutlicher, wenn sich das Fehlen dieser auf die Gesprächsorganisation auswirkt. Nicht nur das Engagement, ein Gespräch stattfinden und zu-

dem am Laufen zu halten, sinkt. Darüber hinaus wird dabei häufig auf Gesprächsinhalte ausgewichen, die nicht mehr der eigentlichen und relevanten Thematik entsprechen, sondern von Unsicherheiten, fehlenden Argumenten usw. ablenken sollen. „Das Tempo schwankt. Es kommt zu Pausen, aber auch zu Explosionen. Man spricht sehr leise, dann plötzlich wieder sehr laut. Die Regeln für den Sprecherwechsel werden fortlaufend verletzt.“ (Schank 1987, 34) An dieser Stelle sei noch einmal auf die Ausführung Grubers (1996) verwiesen, der von einer deutlich höheren Anzahl von Unterbrechungen und Situationen des parallelen Sprechens berichtet. Fehlende Kooperation innerhalb der Gesprächsorganisation bezieht sich darüber hinaus auch auf Themenwechsel, die weder im Sinne des anderen Gesprächsbeteiligten sind, noch der eigentlichen und ursprünglich relevanten Thematik entsprechen. (vgl. Schank 1987, 34 f.)

Damit einhergehend ist die Verletzung der Responsivität, die sich dadurch äußert, dass Gesprächsteilnehmer unzureichend oder gar nicht auf Gesprächsbeiträge der Gegenseite eingehen. Verletzt werden können dabei die Ebenen des Themas, der Beziehung oder der Handlung. Eine aktive Rolle will oder kann der Gesprächsteilnehmer nicht einnehmen. Auch hier liegt demnach fehlende Kooperation zugrunde. Weiterhin ist erkennbar, dass auch die Verletzung der GRICE-Maxime eine Rolle spielt, wenn in dem Falle nicht informativ genug gesprochen wird und auch die Maxime der Relation außer Acht gelassen wird. In der Gesprächsforschung ist zudem die Rede von transaktionalen Disqualifikationen. In einem Gespräch wird erwartet, dass die Teilnehmer auf das zuvor Gesagte eingehen, darauf Bezug nehmen. So entsteht ein Wechsel an Informationen, es kommt zu einem Austausch und im besten Fall fühlen sich die Beteiligten in das Gespräch integriert, da auf das Gesagte referiert wird. Bei der transaktionalen Disqualifikation hingegen wird die vorausgegangene Mitteilung des Gesprächspartners ignoriert, weswegen die Antwort des anderen Gesprächsteilnehmers widersprüchlich in Bezug auf den Inhalt scheint. Gekennzeichnet sind sie beispielsweise durch plötzliche Themenwechsel oder persönliche verbale Verletzungen des anderen. (vgl. Schank 1987, 35 f.)

„Argumentieren ist kooperatives Handeln, selbst wenn es um die Klärung gegensätzlicher Standpunkte geht.“ (Schank 1987, 36) Ist eine Argumentationskette jedoch gestört, beispielsweise durch die Aneinanderreihung sinnwidriger Erläuterungen, bewusster Täuschungsversuche durch das Darlegen falscher und Verdrehen echter Tatsachen, sowie das Anbringen von Vorwürfen anstelle von nachvollziehbaren Argumenten, so ist ein Konflikt oder zumindest das Aufkeimen eines jenen innerhalb eines Gesprächs erkennbar.

Watzlawick et al. (2000) haben eine Reihe von pragmatischen Axiomen aufgestellt. Sie sprechen davon, dass es nicht möglich sei, nicht zu kommunizieren, erkennen sowohl eine Inhalts- als auch eine Beziehungsebene in der Kommunikation und gehen innerhalb dieser von einer Ursache und einer darauffolgenden Wirkung aus. Weiterhin sehen sie in der digitalen und analogen Kommunikation zwei Arten, Signale an das Nervensystem zu übermitteln und erkennen in Interaktionen eine symmetrische und eine komplementäre Seite. (vgl. Watzlawick et al. 2000, 50 ff.) Es wurde bereits darauf eingegangen, dass innerhalb eines Konfliktgesprächs Störungen in der Inhalts- und in der Beziehungsebene vorzufinden sein können. Dies entspricht einer Störung des zweiten pragmatischen Axioms nach Watzlawick, wenn davon ausgegangen wird, dass Diskrepanzen beim Inhaltsaspekt die Beziehungsebene beeinflussen können. Ein noch größeres Ausmaß nimmt eine Störung in der Beziehungsebene an, da hier eine Meinungsverschiedenheit selten sachlich und allein auf der inhaltlichen Ebene geklärt werden kann. In dem Fall kommt es zudem zu einer Störung bezüglich der Basisregel der Reziprozität und zum Nachlassen der Kooperationsbereitschaft. (vgl. Schank 1987, 27 ff.)

Genannt werden soll an dieser Stelle, um für Vollständigkeit zu sorgen, auch die Möglichkeit des Konfliktgesprächs durch Sprachbarrieren. Unterschiedliche Herkunftsorte können nicht nur verschiedene Muttersprachen, Dialekte und Variationen in der Aussprache mit sich bringen,

sondern darüber hinaus auch eine andersartige Vorstellung von Interaktionen, Gesprächsanteil-Verteilungen, Aspekte der Höflichkeits- und Respektbekundung sowie unterschiedlich entwickelte Kompetenzen im Umgang mit Gesprächspartnern und Gesprächen, welche durch differierende Ansichten gekennzeichnet sind. (vgl. Schank 1987, 29 ff.)

### 2.6.3 Sprachliche Mittel zur Konfliktminimierung

Es scheint klar, dass häufig die Art und Weise, *wie* etwas gesagt wird, darüber entscheidet, ob es zu einem Konflikt kommt oder nicht. Zudem darf jedoch auch das, *was* ausgesprochen wird, nicht außer Acht gelassen werden. Dementsprechend lohnt es sich, einen Blick auf sprachliche und sprecherische Mittel zu werfen und inwiefern diese bei einer Reduzierung eines Konflikts unterstützend wirken können. Wird darauf geachtet, *wie* etwas gesagt wird, so liegt das Hauptaugenmerk vor allem auf dem sprecherischen Gestaltungsmittel der Intonation. Mit Lautstärke- und Sprechtempovariationen, Änderung der Klangfarbe und des Rhythmus kann ein und derselbe Satz ganz unterschiedlich wirken. Gesprächsteilnehmer sollten sich dessen bewusst sein – egal, ob sie einen möglicherweise konfliktreichen Satz hören oder ihn selber aussprechen. Der Bedeutungsinhalt wird häufig verschärft oder aber auch entschärft, wenn bestimmte Partikel, Adverbien oder Konjunktionen, wie *lediglich*, *allein*, *aber* usw. genutzt werden. (vgl. Schwitalla 1987, 117)

Ist man sich darüber im Klaren, dass die Wortwahl und die Anwendung jener sprecherischen Gestaltungsmittel Konflikte reduzieren können, so ergibt sich daraus gleichermaßen, dass all diese ebenso Konflikte hervorrufen können. Generell kann man sagen, dass die Abhängigkeit zum Gesprächspartner und Gesprächsinhalt besteht, die darüber entscheidet, ob beispielsweise eine abgeschwächte Akzentsetzung sowie leises und vorsichtiges Sprechen den anderen Beteiligten beruhigen oder aufbringen werden. Demnach lässt sich eine allgemeingültige Definition und Aufstellung sprachlicher Mittel, die zur Konfliktminimierung beitragen, schwer festlegen. Vielmehr ist ein bewusstes Überdenken und zudem eine sorgfältige Nutzung sehr empfehlenswert, um einen Konflikt zu vermeiden oder aber um ein Konfliktgespräch möglichst sachte enden zu lassen. Die Auseinandersetzung mit der Gesprächssituation, mit den Wünschen und Bedürfnissen des Gegenübers und der möglichen Ursachen des Gesprächsinhalts, helfen zusätzlich dabei.



### 3 Konfliktlösungen oder Konfliktbewältigung?

Es wurde bereits erläutert, dass nicht jeder einen Konflikt als solchen ansieht und vergleichbar auf Unstimmigkeiten oder Differenzen reagiert. Ist der eine schon aus der Fassung zu bringen, wenn er durch einen Kollegen immer und immer wieder unterbrochen wird, so stört sich der nächste an solch einer Situation noch lange nicht. Sieht man sich nun jedoch tatsächlich mit einem Konflikt konfrontiert, sind Handlungs- und Reaktionsmechanismen gefragt, die durch jenen führen. Zusätzlich soll die Frage beantwortet werden, ob tatsächlich direkt von Konfliktlösungen gesprochen werden kann oder ob alternative Bezeichnungen angebrachter sowie passender wären. Entscheidend sind jene Ausführungen, um Möglichkeiten aufzuzeigen, wie auf Konflikte reagiert werden und diesen begegnet werden kann. Es soll zusätzlich damit ein Verständnis dafür entwickelt werden, Antworten auf Fragen der empirischen Untersuchung besser einschätzen und nachvollziehen zu können.

Es wurde sich für die Autoren Montada & Kals, Schwarz sowie Glasl entschieden, um ein möglichst breites Spektrum an Handlungsvorschlägen in Konfliktsituationen zu bieten. Nur weil sich jene eingehend mit der Thematik der Konfliktlösungen, -vermeidungen bzw. Konfliktbewältigungsstrategien auseinandergesetzt haben, liegt die Notwendigkeit nicht darin, vorher ein Modell zu Konflikten aufgestellt zu haben. Durch die Vielzahl an Autoren und entsprechend Fachdisziplinen, die sich mit der Konfliktproblematik bereits auseinandergesetzt haben und dazu selbst aufgestellte Forschungen sowie Untersuchungen, ermöglicht es den gewählten Autoren, nachvollziehbare sowie vergleichbare Erkenntnisse zu präsentieren.

#### 3.1 Handlungsalternativen nach Montada & Kals

Montada & Kals (2001) schlagen acht Handlungsalternativen vor, die einen sozialen Konflikt lösen können. Jene sollen im Folgenden vorgestellt und anhand von Vor- sowie Nachteilen näher erläutert werden.

Das *einseitige Nachgeben* stellt die erste Möglichkeit einer Reaktion auf einen Konflikt dar. Eine Diskussion wird dabei kurzum beendet oder gar vermieden. Unterschiedliche Ängste können den Auslöser für diese Reaktion darstellen. Sei es die Angst vor dem eigenen Versagen, vor Konfrontation oder vor dem Widerstand der gegnerischen Partei. Jene verlassen den Konflikt siegreich, was sie einerseits positiv stimmen und motivieren kann, andererseits jedoch auch das Gefühl aufleben lassen könnte, von der aufgebenden Partei nicht ernst genommen oder wertgeschätzt zu werden. So oder so kann das Nachgeben Einfluss auf die weitere Zusammenarbeit bzw. auf das Zusammenleben der Parteien haben. (vgl. Montada / Kals 2001, 12 f.)

Beim *einseitigen Sich-Durchsetzen* wird die gegnerische Partei nahezu genötigt, nachzugeben und die eigenen Interessen sowie Ziele hintenanzustellen. Dies geschieht häufig, wenn beispielsweise durch unterschiedliche Hierarchieebenen ein Machtungleichgewicht besteht, wenn durch Zeitmangel o.ä. der Konflikt nicht ausgetragen werden kann oder aber, wenn der Gegner tatsächlich der Meinung ist, dass seine Vorstellungen nicht primär die richtigen sind. Dass eine Seite gewinnt, kann damit begründet werden, dass womöglich die Siegerseite über bessere Strategien der Beeinflussung und Ressourcennutzung verfügt, rhetorisch stärker ist und über mehr Wissen verfügt oder aber weiß, wie die Verliererseite zu beeinflussen und deren Arbeit zu behindern ist. Doch selbst, wenn der Konflikt als gewonnen gilt, so ergibt sich aus dieser Handlungsreaktion häufig eine Verschlechterung der Beziehung zur Gegenseite. Mit Folgen wie Kontaktvermeidung, Aggressionen oder späteren Angriffen der anderen Partei muss gerechnet werden. (vgl. Montada / Kals 2001, 14 f.)

*Verhandlungen* sind dadurch charakterisiert, dass sich die Beteiligten eindeutig und klar zu ihrem eigenen Standpunkt positionieren, diesen erläutern und mit Argumenten stützen. Auch

Ideen der gemeinsamen Lösungsfindung werden in der Verhandlung thematisiert, wodurch der Eindruck vermittelt wird, dass eine alle zufriedenstellende Einigung angestrebt wird. Jene Einigung ist bei einer Verhandlung jedoch nicht immer das Ziel bzw. wird nicht in jedem Fall durchgesetzt oder eingehalten. Doch auch diese Handlungsalternative ist mit Risiken verbunden, wenn Provokationen und Aggressionen zum Abbruch durch die Gegnerpartei führen. Darüber hinaus kann das Aufdecken von Manipulationsformen einen neuen, sogar größeren Konflikt hervorrufen, während unterschiedliche Hierarchien oder Informationsstände ebenfalls der Fairness entgegenstehen. (vgl. Montada / Kals 2001, 16 f.)

Die *Mediation* stellt die vierte Handlungsalternative in einem sozialen Konflikt dar. Diese Methode wurde bereits anhand von Besemer (2005) erklärt. An dieser Stelle sei nur noch einmal darauf hingewiesen, dass der Mediator in diesem freiwillig stattfindenden Gespräch dazu in der Lage sein sollte, jenes nicht eskalieren zu lassen und allen Beteiligten gleiches Rederecht zukommen zu lassen. Durch Zusammenfassungen und Wiederholungen wird die Möglichkeit geschaffen, für mehr Verständnis und Entgegenkommen zu sorgen und die Chancen zu erhöhen, tatsächlich zu einer anhaltenden Lösung zu kommen, die für alle Beteiligten nachvollziehbar und durchsetzbar ist. Dass dieser Ausweg jedoch tatsächlich Bestand hat, kann auch eine Mediation nicht versprechen. Zudem ist eine Mediation mit einem ausgebildeten Mediator immer mit Kosten verbunden. (vgl. Montada / Kals 2001, 17 f.)

Beim *Gerichtsverfahren* sind die Kosten jedoch noch höher. Jenes wird in Anspruch genommen, wenn eine außergerichtliche Einigung bisher nicht funktioniert hat oder die Beteiligten keine Möglichkeit sehen und keinen Willen aufbringen, der Gegenseite in dieser Form zu begegnen. Die Entscheidung, wie der Konflikt ausgetragen wird, liegt nun nicht mehr bei den Beteiligten, sondern wird einem Richter auferlegt. Wird durch den Richter ein Vergleich angeregt, so muss dieser von den Konfliktparteien angenommen werden, auch wenn sie diesen nicht angestrebt haben. (vgl. Montada / Kals 2001, 18 f.)

Die siebte von Montada und Kals vorgestellte Handlungsalternative ist die des *schiedsrichterlichen Verfahrens*. Die Beteiligten einigen sich dabei darauf, die Entscheidungsgewalt einer Schiedsperson zu übergeben. Dabei wird jener der Konflikt vorgetragen und um einen Schiedsspruch gebeten. Von einem einheitlichen und standardisierten Verfahren kann bei einem Schiedsspruch – vor allem im Vergleich zum Gerichtsverfahren oder mittlerweile auch der Mediation – nicht gesprochen werden. (vgl. Montada / Kals 2001, 19 f.)

Bei der *Schlichtung* werden ebenfalls Dritte und Unbeteiligte hinzugezogen. Feste Regeln, den Ablauf betreffend, gibt es bei diesem Verfahren nicht. Vielmehr gilt es als informeller Akt, bei dem der Schlichter, dessen Rolle durchaus auch von einem Freund, Bekannten oder Familienmitglied eingenommen werden kann, einen Vorschlag zu einer Lösung gibt. (vgl. Montada / Kals 2001, 20 f.)

Die letzte Handlungsalternative innerhalb eines sozialen Konflikts ist die *Entscheidung durch Vorgesetzte*. Auch wenn hier ebenfalls bei Dritten um Beteiligung und Entscheidung gebeten wird, so unterscheidet sich dieses Verfahren dahingehend, dass die Konfliktbeteiligten formal so gut wie keine Möglichkeit haben, Einfluss auf Maßnahmen und Lösungsbeschlüsse zu nehmen. Durch höhere Hierarchien werden diese festgelegt und teilweise autoritär durchgesetzt ohne Rücksicht auf die Betroffenen zu nehmen. (vgl. Montada / Kals 2001, 21)

### 3.2 Konfliktlösungen nach Schwarz

Schwarz (2014) geht von einer Vielzahl an Konfliktlösungsvorschlägen in der Welt aus, da jeder Konflikt so speziell, jede Person, die direkt oder auch indirekt beteiligt ist, so individuell ist, dass von einer Einheitlichkeit und Begrenztheit von Lösungsalternativen nur schwer gesprochen werden kann. Trotzdem erkennt er eine gewisse Konstruktion und Struktur, die allen Lösungsvorschlägen gleich ist. Von einer Lösung in Bezug auf Konflikte spricht er genau dann, wenn „die Gegner einen Modus gefunden haben, in dem der Gegensatz soweit verschwunden ist, so dass die Handlungsfähigkeit von beiden (oder im Extremfall nur von einem) nicht weiter beeinträchtigt wird.“ (Schwarz 2014, 281) Schwarz spricht von sechs Grundmustern, durch die eine Lösung erreicht werden kann.

Die *Flucht* stellt eine ursprüngliche und instinktgeleitete Strategie dar, derer sich bereits die Primaten bedient haben. Der Situation des Konflikts wird aus dem Weg gegangen, wodurch es entweder tatsächlich zum Niederlegen des Streits kommen kann oder aber zu jener Ausweitung. Wird sich für die Methode der Flucht entschieden, werden Ressourcen, wie finanzielle sowie personelle Mittel, gespart und allgemein Risiken eingedämmt. Als generelle und immer wiederkehrende Handlung kann das Fluchtverhalten jedoch nicht dienen, da es so zu ungelösten und angestauten Emotionen kommen kann, die nachfolgende Situationen, auch wenn sie mit dem Ursprungsproblem nichts zu tun haben, leichter und schneller eskalieren lassen können. (vgl. Schwarz 2014, 283 ff.)

Bei der *Vernichtung* galt es in den Ursprüngen der Menschheitsgeschichte den Gegner komplett zu eliminieren und auszuschalten. Im Gegensatz zur Flucht wird hier ein Kampfverhalten ausgeübt, bei dem heutzutage bei Konfliktsituationen in der Unternehmenspolitik das Ziel der wirtschaftlichen und finanziellen Vernichtung des Gegners angestrebt wird. Vorteile für den Überlegenden bei dieser Art der Konfliktlösung, ist die Beseitigung der Gegenseite und im besten Fall die Alleinstellung der eigenen Handlungen und daraus resultierender Ziele. Stärkung und Motivation sind nicht zuletzt bei der siegreichen Partei gesteigert zu erkennen. Allerdings hat die Vernichtung des Gegners auch weniger Alternativen, Wettbewerbe und damit die Motivation der stetigen Arbeitsverbesserung durch Konkurrenz zur Folge. Schwarz merkt in diesem Zusammenhang an, dass die immer angewandte Nutzung der Vernichtungsstrategie dafür sorgt, dass ein Überleben nur durch Gewinnen gesichert werden kann. (vgl. Schwarz 2014, 286 ff.)

Die *Unterordnung* bezieht sich auf das Verhalten einer untergeordneten Konfliktpartei gegenüber einer anderen, übergeordneten. Dies hängt in den meisten Fällen mit unterschiedliche Hierarchieebenen zusammen. Darüber hinaus tritt diese Form der Konfliktlösung dann ein, wenn eine Handlungs- und Zielvorstellung eindeutig die andere aussticht und sich als die bessere, eher durchsetzbare Möglichkeit erweist. Der sich Unterordnende kann dies entweder selbst einsehen oder wird zu diesem Schritt mehr oder minder gezwungen. Schwarz sieht den entscheidenden Vorteil bei dieser Art der Konfliktlösung, vor allem im Vergleich zur Vernichtung darin, dass die Strategie nicht unumkehrbar ist, sondern angepasst und differenziert werden kann. Die gegnerische Seite wird nicht ausgeschaltet, sondern kann nach wie vor Einfluss auf weitere Entscheidungen und Überlegungen ausüben. Doch gerade die Möglichkeit der Reversibilität kann zur Folge haben, dass die Konflikte nicht direkt gelöst, sondern durch Entscheidungen, die nie mit Nachdruck und Bestand getroffen werden, in einer Art und Weise aufrecht erhalten werden. Schwarz sieht diese Lösung als sehr weit verbreitet und überaus brauchbar an, da die Beteiligten gleichermaßen Zufriedenheit erfahren. (vgl. Schwarz 2014, 289 ff.) Allerdings soll an dieser Stelle angemerkt werden, dass eine Unterordnung und damit Unterwerfung einer anderen Meinung wohl eher selten zur Folge hat, dass auch die eigenen Vorstellungen so viel Erwähnung und Beachtung finden, dass die sich unterordnende Seite Befriedigung und Anerkennung findet.

*Delegation* wird durch Schwarz als viertes Grundmuster angesehen, das zur Lösung eines Konflikts führen kann. Hierbei wird ein unbeteiligter Dritter hinzugezogen, der die Aufgabe hat, nicht nur zwischen den Konfliktparteien zu vermitteln, sondern darüber hinaus für eine geführte Kommunikation zu sorgen. Durch seine unparteiische und nicht von dem Konflikt direkt betroffene Position, verfügt der hinzugezogene Dritte über eine Objektivität, die den anderen Parteien nicht mehr gegeben ist. Den Betroffenen ist hoch anzurechnen, wenn sie sich für diesen Lösungsweg entschieden haben, da sie in der Lage sind, die bisherige scheinbare Ausweglosigkeit der Situation zu erkennen und Hilfe von anderen in Anspruch nehmen. Die Voraussetzung für eine Lösung durch Delegation liegt jedoch darin, dass eine richtige und eine falsche Lösung getroffen werden kann. Der Delegierende muss daraufhin in der Lage sein, die korrekte Lösung zu erkennen und beide Seiten von deren Richtigkeit zu überzeugen. Durch jenes Suchen und Finden der Klärung wird den Beteiligten jedoch die Fertigkeit genommen, selbst Lösungen zu erarbeiten und sie somit besser nachvollziehen und anwenden zu können. (vgl. Schwarz 2014, 292 ff.) Dementsprechend könnte dies auch in nachfolgenden Konfliktsituationen Möglichkeiten der Konfliktlösung zu finden erschweren.

Es kommt teilweise zu einer Einigung der Konfliktbeteiligten, wenn ein *Kompromiss* ausgehandelt wird. Schwarz differenziert hier in gute und faule Kompromisse. Erstere treten auf, wenn die getroffene Übereinkunft alle strittigen und weitreichenden Teile der Diskussion beinhalten sowie in einer gewissen Art und Weise klären, während die faulen genau jene Themen bewusst oder unbewusst auslassen. Bei der letzten Art der Kompromissfindung besteht das große Risiko, dass der Konflikt zu einer anderen Zeit, an einem anderen Ort neu entfacht und womöglich vergrößert wird. (vgl. Schwarz 2014, 304)

Ein *Konsens* ergibt genau dann Sinn, wenn die bereits aufgezählten Grundmuster der Konfliktlösungen nicht wirksam waren bzw. als nicht anwendbar empfunden werden. Sämtliche Handlungen entsprechen nun weder auf emotionaler noch auf sachlicher Basis nachvollziehbaren Mustern, wodurch der Konflikt unlösbar erscheint. Diese Aporie tritt dann ein, wenn die Meinungen, die aufeinandertreffen, konträr, jedoch beide wahr bzw. nachvollziehbar sind und jene unabhängig voneinander existieren. „Nur wenn die eine Behauptung wahr ist, kann es auch die andere sein und umgekehrt.“ (Schwarz 2014, 305) Angestrebt wird eine Synthese der scheinbar gegensätzlichen Annahmen der Konfliktparteien. Die Einsicht, dass jene Meinungen zwar auf den ersten Blick unvereinbar erscheinen, bei einer genaueren Analyse jedoch Überschneidungen erkennen lassen, stellt einen echten Konsens dar. Im Optimalfall sind alle Beteiligten zufrieden und sehen sich als Sieger an. Die Interessen aller Parteien sollten Beachtung und Erfüllung erfahren. Zu überlegen sei an dieser Stelle, ob es als Nachteil angesehen werden könnte, dass ein Konsens nur dann erreicht werden kann, wenn alle Beteiligten auch Willens sind, diesen zu finden. (vgl. Schwarz 2014, 304 ff.)

### **3.3 Konfliktbehandlung nach Glasl**

Glasl entschied sich für die Bezeichnung der *Konfliktbehandlung*, die er neben einigen anderen Autoren etabliert hat. Entscheidend hierbei ist, dass nicht davon ausgegangen wird, dass ein Konflikt klaren Mustern folgt und dementsprechend eine aufgestellte Methode ein erfolgreiches Durchleben und Lösen von jenem zur Folge hat.

Glasl unterscheidet dabei zwischen präventiven und kurativen Interventionen. Erstere verfolgen das Ziel, eine Konfliktenstehung zu vermeiden. Jene Intervention wird demnach wirksam, bevor überhaupt von einem Konflikt gesprochen werden kann. Im Gegensatz dazu dienen die kurativen Maßnahmen der Kontrolle eines bereits ausgebrochenen Konflikts. Bei dieser Art der Intervention wird darauf geachtet, dass sich der Konflikt nicht unnötig ausbreitet und eskaliert.

Je nachdem, welche Folge die gewählte Intervention hat, ob ein Konflikt also trotzdem fortschreitet und größer wird, oder aber sich verkleinert und der Lösung nahe ist, können weitere Maßnahmen erforderlich sein. Sind sich die Beteiligten über Faktoren bewusst, die zu einer Eskalation führen können, sind sie auch in der Lage durch de-eskalierende Interventionen jene einzudämmen und einer Klärung näher zu kommen. Dass aber eine Vermeidung von einer Verstärkung eines Konflikts nicht immer der bessere Weg ist, wurde bereits bei der Erläuterung eines kalten Konflikts erwähnt. In diesem Fall führt ein Ausbruch häufig dazu, dass die Beteiligten endlich einmal das ansprechen können, wodurch sie sich belastet sehen. In solchen Situationen sind eskalierende Interventionen von Nöten. Bei der Wahl der Interventionsrichtung muss jedoch immer abgeschätzt werden, ob diese einen größeren Schaden abwenden können oder stattdessen eher hervorrufen und darüber hinaus, ob jene dazu beitragen, dass die Beteiligten von dem Konfliktumgang lernen und profitieren können. (vgl. Glasl 2013, 315 ff.)

Glasl spricht von

„sechs seelischen Hauptfunktionen, die in Konflikten vielfältig beeinträchtigt werden und die in ihrer Wechselwirkung zur Eskalation oder Fixierung der Konflikte beitragen. Diese sechs Funktionen sind: (1) Die Perzeptionen, (2) das Denk- und Vorstellungsleben; (3) das Gefühlsleben und innere Einstellungen, (4) das Willensleben, Motive und Ziele; (5) das äussere (sic!) Verhalten (verbal und non-verbal) der Parteien; (6) die Folgen des Verhaltens und der anderen Äusserungen (sic!) der seelischen Situation. Dieselben Funktionen können nun Ansatzpunkte für mehr oder weniger tief greifende (sic!) Interventionen sein.“ (Glasl 2013, 319)

#### *Perzeption als Ansatzpunkt für Interventionen*

Verzerrte oder unterschiedliche Wahrnehmungen bezüglich eines Themas können zu Missverständnissen führen, die einen Konflikt nur noch weiter voranbringen. Durch entsprechend gewählter Maßnahmen sollen jene Perzeptionen gesehen und verstanden sowie bearbeitet werden. (vgl. Glasl 2013, 319)

#### *Gedanken, Vorstellungen, Erinnerungen, Interpretationen*

Jene sollen bewusst durchlebt und erlebt werden, wobei das Ziel in der Erkennung liegt, inwiefern diese durch einen Konflikt verschoben und verändert sind. (vgl. Glasl 2013, 319)

#### *Gefühle und Einstellungen als Ansatzpunkt für Interventionen*

Sind der anderen Partei gegenüber abneigende Emotionen entstanden, so gilt es diese auszublenzen, jene Gedanken zu überarbeiten und vielmehr der anderen Seite Respekt und Verständnis entgegenzubringen. (vgl. Glasl 2013, 319)

#### *Willensleben (Triebe, Motive, Interventionen) als Ansatzpunkte für Interventionen*

Sind gewisse Gedanken und Handlungsvorstellungen erst einmal festgefahren, so ist es schwer, aus diesen wieder auszubrechen. Doch genau dies ist in dem Fall erforderlich. Maßnahmen sollen überarbeitet, überdacht und angepasst werden, während Ziele neu formuliert werden sollen. (vgl. Glasl 2013, 319)

#### *Äußeres Verhalten als Ansatzpunkt für Interventionen*

Kam es bereits zu gewaltvollen Maßnahmen, so sollen diese eingeschränkt, wenn nicht sogar gänzlich vermieden werden. Darüber hinaus soll sich ein vermeidendes und aggressives Verhalten positiver entwickeln und mehr dem Ziel einer Konfliktlösung und -behandlung angepasst werden. (vgl. Glasl 2013, 320)

### *Konfliktfolgen als Ansatzpunkt für Interventionen*

Sind sich die Betroffenen darüber bewusst, welche Folgen ihre Handlungen und der Konflikt im schlimmsten Falle mit sich bringen können, so ermöglicht dies ein reflektiertes Handeln. Die eigene Wirkung und genutzte Strategien sollen überdacht und in Anbetracht der Zukunft angepasst werden. (vgl. Glasl 2013, 320)

### **3.4 Vergleich**

Nach der Auseinandersetzung mit der Vielzahl an Begriffsmöglichkeiten, die den Umgang mit Konflikten näher beschreiben sollen, fällt auf, dass die meisten davon kritisch angesehen werden müssen. In den seltensten Fällen kann von einer tatsächlichen *Lösung* gesprochen werden. Zudem scheinen in dem Falle die Folgen eines Konflikts weniger beleuchtet zu werden. Ebenso könnte die Bezeichnung vom *Konfliktmanagement* zu der Annahme führen, es handle sich um ein Konzept, nachdem standardisiert gearbeitet werden müsse. *Konfliktregelung* weiterhin gibt den Anschein, es müssten strenge Regeln nach Schema F gefolgt werden. Passender erscheint da die Bezeichnung der *Konfliktbehandlung* nach Glasl.

Die Handlungsalternativen zeigen gute Möglichkeiten auf, die je nach Konfliktbeteiligten, der strittigen Thematik und den situativen Bedingungen gewählt werden können. Allen Handlungsalternativen ist gleich, dass die jeweiligen Situationen und Konfliktthemen genau eingeschätzt werden müssen, um sich angemessen zu verhalten. Nicht immer ist beispielsweise das Nachgeben mit weiteren Konflikten verbunden, sondern kann diese zum Teil sogar verhindern. Feinfühliges und vorausschauendes Handeln ist in jedem Fall gefragt, um einen Konfliktausgang zu finden, der im besten Falle wenig Schaden anrichtet, sondern vielmehr für eine Befriedigung aller Seiten sorgt. Schwierig erscheint demnach im Vorfeld festzulegen, in welchem Konflikt oder bei welcher Konfliktart sich für welche Handlungsalternative entschieden wird bzw. die eine klar von der anderen zu trennen. Stattdessen könnten jene ineinander übergehen und zum Teil gleichermaßen genutzt werden oder aber in den Konfliktsituationen selbst das eigene Verhalten noch einmal überdacht, reflektiert und daraufhin revidiert werden.

#### **4 Hypothese und explorative Fragestellung**

Die vorherigen Kapitel und damit der theoretische Hintergrund haben nicht nur einen Überblick über Konflikte als solche, sondern auch über die Problemstellung innerhalb von Unternehmen gegeben. Dabei zeigte sich, dass Konflikte häufig das Resultat unzureichender Kommunikation, sowohl im engeren als auch im weiteren Sinne, sind. In der vorliegenden empirischen Untersuchung soll demnach getestet werden, inwiefern Mitarbeiter eines Unternehmens überhaupt einen Konflikt als solchen erkennen, wie sie währenddessen miteinander in Kontakt treten, um Konflikte aufzudecken, diese einzugrenzen und zudem zu lösen.

Die Forschung der letzten Jahre hat gezeigt, dass Konflikte als solche nicht unbedingt als etwas Schlechtes oder Negatives angesehen werden müssen. Allerdings fühlen sich die Konfliktbeteiligten genau dann unwohl, wenn sie sich durch Unklarheiten aufgrund von mangelnder Kommunikation mit den anderen Beteiligten konfrontiert sehen und sie nicht die Möglichkeit erkennen, sich entsprechend ehrlich und eingehend zu der präsenten und wachsenden Konfliktthematik äußern zu können. Konflikte nehmen häufig ein Maß an, welches durch Besprechungen miteinander hätte geringer gehalten werden können, um so eine Eskalation zu vermeiden. (vgl. Glasl 2013, 235 ff.)

Mangelnde, unzureichende Informationen sowie Kommunikationsdefizite, deren Ursachen sowohl in Missverständnissen als auch in Antipathien der Beteiligten uvm. liegen können, führen zu einem Ausmaß an Konflikten bzw. deren Potential, was hätte vermieden werden können. Die Hypothese, die in der empirischen Untersuchung überprüft und demnach verifiziert bzw. falsifiziert werden soll, lautet folgendermaßen: In Kommunikationsdefiziten liegen häufig Ursachen für die Entstehung sowie die Eskalation von Konflikten in Unternehmen.

Die Fragestellung, die sich daraus ableitet, befasst sich demnach damit, ob bessere und geplante Kommunikation unter den Kollegen, unabhängig von Hierarchieebenen dazu führt, dass Konflikte in dem Maße ausgetragen werden können, wie es für alle Beteiligten angemessen, vertretbar und aushaltbar ist, ohne dass diese sich in ihrem Arbeiten sowohl emotional als auch sozial eingeschränkt fühlen.

Überprüft werden soll dies exemplarisch mittels einer Fallstudie in einem Unternehmen.

## 5 Empirische Untersuchung

Die empirische Untersuchung stellt den zweiten großen Abschnitt dieser Masterarbeit dar. Untersucht werden soll die Thematik des Konflikts innerhalb von Unternehmen, was beispielhaft durch die Fallstudie in der Firma der 99pro media GmbH dargestellt werden soll.

Während zunächst das Forschungsdesign erläutert werden soll, folgen daraufhin Ausführungen, die die Faktoren zur Erstellung des Fragebogens beinhalten. Anschließend werden in der Auswertung Aussagen über die beantworteten Fragen getroffen, während in der darauffolgenden Diskussion die aufgestellte Hypothese diskutiert und damit verifiziert bzw. falsifiziert wird. Jene Hypothese bezieht sich darauf, dass Konflikte häufig aus Missverständnissen resultieren. Durch entsprechende Kommunikation, die klar und offen erfolgt, könnten diese nicht nur beseitigt, sondern häufig vermieden werden bzw. vor der Eskalation bewahrt werden. Unzureichende Information und Kommunikationsdefizite sorgen für Unzufriedenheit und Fehldeutungen, die den betrieblichen Ablauf im hohen Maße stören können.

### 5.1 Das Unternehmen der 99pro media GmbH

*Wir erzählen Menschen.* Der Slogan der 99pro media GmbH ist simpel, kurz und prägnant und zeigt darüber hinaus, worauf das Unternehmen seinen besonderen Wert legt. Die Firma spricht von dem Mut und der Überzeugung, nicht perfekt sein zu müssen, während auch mal nur 99 Prozent Einsatz und Engagement ausreichen dürfen.

Der Fokus liegt auf der Erzählung und authentischen Darstellung von Personen, von Geschichten der Menschen und deren Leben – so beschreibt es der Geschäftsführer Bernd Schumacher. Entscheidend dabei sei es, dass nicht vor unangenehmen Wahrheiten oder Gegebenheiten Halt gemacht, sondern vielmehr die Toleranzgrenze vergrößert werden soll. Jeder Mensch solle so gezeigt, erlebt und akzeptiert werden, wie er ist und lebt.

Die 99pro media GmbH hat als unabhängige TV-Produktionsfirma ihren Sitz an zwei Standorten in Leipzig. Die Firma entwickelt und produziert Doku-Soaps, Reportagen und Dokumentationen, sowohl für öffentlich-rechtliche Fernsehanstalten, als auch für das Privatfernsehen. „Fernsehen sollte immer etwas sein, das man so noch nie gesehen hat.“ (Internetquelle 2)

#### 5.1.1 Entstehung und Entwicklung

Gegründet wurde die media GmbH am 01.06.2000 durch den Fernsehjournalisten Bernd Schumacher, der auch heute noch der CEO, der Hauptgeschäftsführer, des Unternehmens ist. Seine Vorstellung von der Fernsehwelt lag darin, die Geschichten der Menschen so zu erzählen, wie sie tatsächlich tagtäglich passieren und dabei die Relevanz jener Themen hervorzuheben. Die Entwicklung und Produktion eigener Formate stellte demnach sein großes Ziel dar.

Während zunächst kleinere Formatierungen für Privatsender die Hauptaufgaben des Unternehmens darstellten, folgte 2003 die erste eigene Doku-Soap für den Sender ProSieben. Eine 12x30 minütige Reihe über junge Mütter im Teenageralter wurde produziert. Zwei Jahre später zieht Schumacher mit der Doku-Soap *We are family* ein Format für ProSieben auf, das über viele Jahre täglich auf dem Sender zu sehen war. Die Mitarbeiterzahl, die bis dahin bei ungefähr zehn lag, wuchs in der Zeit auf 30 an.

2006 folgt die Serie *Prima Klima*, welche ursprünglich für den WDR entwickelt, ein Jahr später dann aber in der ARD ausgestrahlt wurde.

2008 gelingt der Firma ein weiterer Erfolg, als sie den Produktionsauftrag des VOX-Formats *Auf und davon* erfolgreich pitcht. 2009 erreicht die 99pro media GmbH dadurch den Eintritt in die Welt des Privatsenders RTL. Nach der Übernahme von *Auf und Davon* produziert das Unternehmen wöchentlich Sendungen und erreicht damit 50 Folgen pro Jahr. Zuerst bei diesem



Format dabei, später bei *Goodbye Deutschland*, entwickelt sich Daniela Katzenberger von einer jungen Kosmetikerin, die in den amerikanischen Playboy will, zu einer erfolgreichen Personality-Marke, die durch die 99pro media GmbH lange Zeit gemanagt wurde. Die Firma produziert ab 2010 die Reihe *Natürlich Blond* mit Daniela Katzenberger und erreicht durch sieben Staffeln große Erfolge und einen höheren Bekanntheitsgrad.

Aus dem Auswanderer-Format *Goodbye Deutschland* entwickelt die Firma das Spin Off *Viva Mallorca*, welches bei VOX in der Primetime zu sehen ist.

2013 stockt das Unternehmen auf drei Geschäftsführer auf. Eine Krise durch Unstimmigkeiten, Fehlkalkulationen und -entscheidungen sorgt zwei Jahre später dafür, dass die Struktur mit einem Geschäftsführer, Bernd Schumacher, wiederaufgegriffen wird.

Über mehr als 18 Monate hinweg beschäftigt sich die 99pro media GmbH mit der Langzeitdokumentation von Menschen, die in einem sozialen Brennpunkt in Kaiserslautern leben. Für *Asternweg - Eine Straße ohne Ausweg* erhielt die Firma 2016 dann den deutschen Fernsehpreis als beste Reportage/Dokumentation. Auch der zweite Teil, *Asternweg - ein Jahr danach*, konnte große Zuschauerzahlen erreichen und Erfolge feiern.

Seit 2016 produziert das Unternehmen das Format *Zwischen Tüll und Tränen* für die VOX-Daytime. Im Fokus stehen dabei die Brautausstatter, die für die Bräute nicht nur das perfekte Kleid finden müssen, sondern darüber hinaus auch als Seelentröster, offenes Ohr und Konfliktlöser agieren müssen. Jene Produktion sorgte in dem Jahr für eine große Veränderung innerhalb der Firma. Die Mitarbeiterzahl, die bis dahin bei 30 bis 40 lag, steigerte sich auf 70. Mit mittlerweile fünf Staffeln läuft das Format nach wie vor erfolgreich jeden Tag. Bereits die 500. Sendung konnte das Unternehmen im Februar verbuchen. Die 99pro media GmbH produziert eine Staffel aus 100 Sendungen und erreicht pro Jahr circa 150 eben dieser.

In Vorbereitung auf die Bundestagswahl 2017 entwickelt und produziert die Firma die Sendung *Wir wählen. 6 Familien und ihre Parteien*.

In der Doku-Soap *Kleine Helden - ganz groß* werden Kinder und Jugendliche begleitet, die aufgrund eines schweren Handicaps starke Einschränkungen im Alltag erleben oder sogar um ihr Leben kämpfen müssen.

Nach dem Format *6 Mütter*, welches Einblicke in prominente Familienleben ermöglicht, ist 99pro mittlerweile mit der Produktion von *7 Töchter* beschäftigt.

Ein weiteres Familienformat, *richtig (V)erzogen*, geht 2018 bei VOX in die 2. Staffel.

Im April 2018 beginnt die Pilotphase der Sendung *Einfach hairlich - Die Friseurin*.

2018 entscheidet sich Schumacher für starke Investitionen innerhalb einer großen Formatbreite. Während manche sehr erfolgreich laufen, verliert das Unternehmen durch andere Formate viel Geld.

Inzwischen produziert die 99pro media GmbH acht verschiedene Formate, die von Studioproduktionen bis hin zu Lizenzgeschäften laufen. Der Geschäftsführer Bernd Schumacher selbst bezeichnet sein Unternehmen als gesund, ohne fremde Gesellschafter, dafür jedoch mit einer hohen Eigenkapitalquote.

Sämtliche, in diesem Teilkapitel genannten Informationen beruhen auf mündliche Aussagen des Geschäftsführers.

### 5.1.2 Personalstruktur und Hierarchie

Das Unternehmen der 99pro media GmbH beschäftigt mittlerweile 111 Mitarbeiter an zwei Standorten in Leipzig und darüber hinaus in Berlin, Köln und einigen mehr. Die Firma besteht aus fünf großen Feldern: *content client order* kümmert sich sowohl um die Formate, als auch um die Kunden und Aufträge, *production term* setzen sich mit der Herstellung jener Formate auseinander. *Human resources* organisieren das Personal und diesbezügliche Entscheidungen.

Dem Bereich des *cash cost profit* sind sämtliche Verantwortlichkeiten in Bezug auf finanzielle Möglichkeiten, Kalkulationen u.v.m. zugeteilt, während der Bereich des *contract* seinen Fokus auf die Rechts- sowie Gesetzmäßigkeiten, die die Firma und deren Handlungen betreffen, setzt. Das *board of executives* wird repräsentiert durch den CEO Bernd Schumacher, der senior executive producer Myriam Klatt, der head of finance Theresia Franke, Ally-Ann Schößling im legal department sowie Aileen Jedro im Bereich des process and human resources development. Die Position der Herstellungsleistung ist momentan nicht besetzt.

Neben den Bereichsleitern als executive producer, decken Produktionsleiter, sowie Leiterinnen der Verwaltung jene Ebene der Bereichsleitung ab. Die Bereichsleiter in zweiter Ebene werden repräsentiert durch stellvertretende Redaktionsleiter, zudem leitende Techniker und darüber hinaus durch sogenannte CvDs. Weiterhin sind Autoren und Auszubildende in dem Unternehmen der 99pro media GmbH beschäftigt.

Bezüglich der Arbeitsabläufe lässt sich sagen, dass die 99pro media GmbH im Projektgeschäft tätig ist. Formate, die das Unternehmen für sich gewinnen will, werden gepitcht. Dabei treten mehrere Agenturen, Firmen und Unternehmen im Rahmen eines Pitches vor dem potentiellen Kunden gegeneinander an, versuchen zu überzeugen und so den Auftrag zu erhalten. Innerhalb kürzester Zeit kann so die 99pro media GmbH nicht nur von sich als Unternehmen überzeugen, sondern auch die eigenen Ideen, Kreativität und Vorstellungen, die sie eventuell von anderen TV-Produktionsfirmen unterscheidet, präsentieren. Kommt es zum Auftrag durch einen Sender, der von den öffentlich-rechtlichen bis hin zu Privatsendern reichen kann, wird das Team für das Format zusammengestellt. Die Besonderheit der 99pro media GmbH liegt laut Aussagen des Geschäftsführers darin, dass die Firma über ein großes Repertoire an Festangestellten verfügt, die für verschiedene Projekte arbeiten.

Sämtliche, in diesem Teilkapitel genannten Informationen beruhen auf mündliche Aussagen des Geschäftsführers.

## 5.2 Forschungsdesign

Das Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit liegt unter anderem darin, das soziale Ereignis rund um das Thema *Konflikte* innerhalb von Unternehmen zu erklären bzw. Prognosen aufzustellen. Bezüglich des Erhebungsdesigns kann man zwischen einer Querschnittsuntersuchung, dem Trenddesign und dem Paneldesign unterscheiden. Es wurde sich für erstes entschieden, da die einmalige Erhebung innerhalb eines festgelegten Zeitraumes stattfand. „Trend- und Paneldesigns sehen dagegen wiederholte Erhebungen zu mehreren Zeitpunkten vor.“ (Diekmann 2009, 305) Zwar ist der Informationsgehalt etwas niedriger als bei den anderen beiden Erhebungsdesigns, allerdings muss berücksichtigt werden, ob tatsächlich der Verlauf und die Tendenz der Antworten, beobachtet und verglichen über einen längeren Zeitraum, entscheidend sind. Für diese Studie sollte lediglich der Ist-Zustand erfasst und untersucht werden. Geht man von dem Zeitbezug der Messwerte aus, so handelt es sich bei den Datentypen um Querschnittsdaten, da „sich die Variablenwerte auf einen Zeitpunkt beziehen [...]“ (Diekmann 2009, 315) und nicht nach unterschiedlichen Zeitpunkten, einer Zeitspanne u.Ä. gefragt wird. Gemäß der Fragestellung fungiert das Konfliktpotential innerhalb der Firma 99pro media GmbH als abhängige Variable und die Kommunikationsdefizite als unabhängige Variable.

### 5.3 Auswahl der Datenerhebungstechnik

Nach der Vorstellung des Forschungsdesigns soll nun kurz erklärt werden, welche Arten der Datenerhebung es gibt und wofür sich aus welchen Gründen letztendlich entschieden wurde, um Ergebnisse zum Konfliktpotential und zur Konfliktkommunikation in dem Unternehmen der 99pro media GmbH zu erzielen sowie auszuwerten und zu diskutieren.

„Forschung setzt da ein, wo Probleme, Unstimmigkeiten, überraschende Fragen auftauchen. Diese Probleme münden in Fragen.“ (Möhring / Schlütz 2010, 11) Um jene Fragen wissenschaftlich beantworten zu können, bieten sich die Verfahren der Befragung, der Beobachtung und der Inhaltsanalyse in der Sozialforschung an. Soll sich für eine der Grundtechniken entschieden werden, müssen mehrere Faktoren berücksichtigt werden, die die Ergebnisse beeinflussen könnten. Zum einen sollten Reaktionen, egal ob sie erwünscht oder nicht erwünscht sind, bedacht werden. Einfluss darauf könnte beispielsweise die zu befragende Person nehmen. Sind sich Interviewer und Befragter sehr sympathisch, könnten Antworten gegeben werden, die besonders erwünscht erscheinen. Genauso aber werden heikle sowie sehr persönliche Themen eher weniger gern und entsprechend eventuell weniger ausführlich sowie wahrheitsgemäß beantwortet. Jene Reaktionen werden bei verdeckten Beobachtungen selten auftreten.

Der Aspekt der Standardisierung spielt weiterhin eine große Rolle bei der Vorgehensweise einer Datenerhebung. Sollen Fragen und Analysen nach einem festgelegten Schema ablaufen und beantwortet werden oder wird Spielraum zugelassen? Können sich die Messinstrumente ändern und werden die Untersuchungssituationen geändert? Jene und viele weitere Aspekte können die Auswertung beeinflussen und müssen dementsprechend bei der Wahl der Erhebungsmethode berücksichtigt und eingeplant werden.

Die Wahl der Erhebungsmethode ist weiterhin davon abhängig, wie groß der Aufwand einer Methode bezüglich Vorbereitung und Erstellung ist, ob allgemeingültige Antworten erzielt werden sollen, bestimmte technische Hilfsmittel für die Auswertung fehlen oder eingeschränkt vorhanden sind oder auch, ob der individuelle Wortlaut der Befragten entscheidend für repräsentative Inhalte ist. (vgl. Schnell / Hill / Esser 2013, 311)

Letztendlich wirklich entscheidend für die richtige Datenerhebungstechnik sind die Zielstellung, die eng mit der aufgestellten Hypothese verknüpft ist, sowie die eigentlich behandelte Thematik der Untersuchung.

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde sich für eine Befragung entschieden. Ganz allgemein

„bedeutet [dies] Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Personen. Durch verbale Stimuli (Fragen) werden verbale Reaktionen (Antworten) hervorgerufen: Dies geschieht in bestimmten Situationen und wird geprägt durch gegenseitige Erwartungen. Die Antworten beziehen sich auf erlebte und erinnerte soziale Ereignisse, stellen Meinungen und Bewertungen dar.“ (Atteslander 2008, 101)

Diese Art der Erhebungsmethode wurde jedoch noch einmal spezifiziert durch die Wahl der internetgestützten Befragung. Es handelt sich dabei um eine Sonderform der schriftlichen Befragung, die selbstadministriert ist. Die Fragen kommen über das Internet auf den Bildschirm der befragten Personen und werden per Mausclick am Computer beantwortet sowie über das Internet an den Befragenden zurückgeschickt. (vgl. Diekmann 2009, 521 f.) Die Vorteile dieser internetgestützten Erhebung sind eindeutig: Die Befragung kann deutlich schneller und dafür mit weniger Aufwand durchgeführt werden. Der bzw. die befragten Personen müssen nicht am selben Ort wie die Befragenden sein, wodurch auch der Zeitaspekt für beide Seiten positiv ist. Auch die Kosten halten sich im Verhältnis zum Aufwand und den durch die Nutzung von Web-Surveys erhaltenen graphischen Vorlagen, Aufbereitung der gewonnenen Daten sowie der

Möglichkeiten an Audio- und Videoverwendungen in Grenzen. (vgl. Schnell / Hill / Esser 2013, 368) Der Fragebogen wird mithilfe von Web-Surveys auf einer Internetseite ausgefüllt. Nachteile einer internetgestützten Befragung sind die Aspekte der Stichprobenziehung und Bereitschaft der Mitarbeit jener Befragten. Zudem ist der Zugang zu dem Fragebogen für alte, kranke und behinderte Personen deutlich schwieriger, während Menschen mit einem niedrigeren Bildungsgrad weniger Engagement an den Tag legen könnten, bei solch einer Befragung mitzuwirken. (vgl. Schnell / Hill / Esser 2013, 376) Jene negativen Aspekte sind nachvollziehbar, haben jedoch größtenteils bei der Erhebung im Rahmen dieser Masterarbeit keine Relevanz, wie sich sowohl bei den Kapiteln zur Entwicklung des Fragebogens, der Erläuterung der Fragensauswahl als auch der Durchführungsbeschreibung und der der Untersuchungsteilnehmer zeigen wird.

### **5.3.1 Entwicklung des Fragebogens**

Der Fragebogen stellt das Kontakt- und Kommunikationsinstrument zwischen Wissenschaftler und Untersuchungsteilnehmern dar. Auch wenn weitere Faktoren relevant sind, die über ein erfolgreiches oder erfolgloses Ablaufen der Studie entscheiden, so muss dem Fragebogen eine große Rolle zugeschrieben werden. Aus diesem Grund bedarf es einer intensiven Auseinandersetzung mit der Erstellung der Fragen, Inhalte, der Abfolge und des Aufbaus.

„Die Fragen, die im Fragebogen gestellt werden, sind nicht identisch mit den Untersuchungsfragen, und seien diese noch so konkret. Die Untersuchungs-, Forschungs- oder Programmfragen ergeben sich aus dem Untersuchungsziel und konkretisieren dieses. Diese Fragen stellt sich der Forscher selbst. Die (Test-) Fragen im Fragebogen werden dagegen dem Befragten gestellt und müssen auf ihn inhaltlich und sprachlich abgestimmt sein.“ (Scholl 2015, 144)

Für die Datenerhebung wurde ein Fragebogen auf der Grundlage der empirischen Sozialforschung eigenständig ausgearbeitet und entwickelt. Ausgangspunkt dieser Entwicklung waren die Überlegungen, wie sich die Hypothese dieser wissenschaftlichen Arbeit überprüfen lässt. Der Fragebogen zu Konfliktpotentialen und zur Konfliktkommunikation innerhalb der 99pro media GmbH umfasst 15 Fragen, die unter verschiedenen Gesichtspunkten entwickelt wurden. Die Erhebung wurde vollkommen anonym durchgeführt, was sich positiv auf die Beteiligung der Mitarbeiter auswirken sollte, da keine der getroffenen Aussagen und abgegebenen Antworten auf eine Person zurückzuführen ist und die Mitarbeiter, die an der Datenerhebung teilgenommen haben, als Gruppe bzw. Vertreter der Gesamtmenge angesehen werden. Des Weiteren bietet die Anonymität eine gewisse Distanz zum Forscher, wodurch die Hoffnung groß war, dass Fragestellungen, die eventuell als heikel angesehen werden könnten, ein leichteres, uneingeschränktes Antworten ermöglichen. (vgl. Bortz / Döring 2006, 298) Häufig erhöht sich durch die Option, einen Fragebogen anonym ausfüllen und zurücksenden zu können, nicht nur die Bereitschaft tatsächlich teilzunehmen sondern darüber hinaus auch die ehrliche Beantwortung und die intensive Auseinandersetzung mit der behandelten Thematik sowie den gestellten Fragen. Doch auch auf die spätere Datenanalyse wirkt sich die anonyme Erhebung positiv aus. Die gesammelten Daten können vollkommen objektiv ausgewertet werden und Vermutungen sowie ergebnisorientierte Aussagen können freier getroffen werden ohne, dass die Gefahr zu groß ist, dass sich einzelne Mitarbeiter persönlich angegriffen fühlen könnten. Der Nachteil jener anonym gehaltenen Befragung ist jedoch, dass kein Interviewer vor Ort ist, der im Falle von Unklarheiten konsultiert werden kann. Entsprechend liegt die Herausforderung in der Erstellung des Fragebogens. Im besten Fall lässt dieser keine Fragen offen, ist logisch und nachvollziehbar aufgebaut und optimal konstruiert. Sämtliche Fragen sollen leicht verständlich und zudem eindeutig sein. Das bedeutet, dass sie selbsterklärend, jedoch nicht zu lang oder mit unnötig vielen

Fachtermini behaftet sein sollen. Die genaue Formulierung sollte demnach immer entsprechend der Grundgesamtheit erfolgen. Zusätzlich wurden die Fragen nach der vermuteten Relevanz für die Befragten angeordnet. Besonders die ersten Fragen sollten der Motivation dienen, jedoch gleichermaßen als sogenannte Eisbrecherfragen fungieren. Das bedeutet, dass einerseits Fragen gewählt werden mussten, die thematisch gehaltvoll sind, eng an der Gesamtuntersuchung orientiert sind und nicht der eventuell entwickelten Erwartungshaltung der Befragten widersprechen. Andererseits sollten die Mitarbeiter auch nicht das Gefühl haben, ins kalte Wasser geworfen zu werden, ohne sich auf die bevorstehende Befragung einstimmen und vorbereiten zu können. (vgl. Schnell / Hill / Esser 2013, 335 f., Scholl 2015, 156 f.)

Die drei Einstiegsfragen, die sich sowohl auf die Zufriedenheit im Unternehmen, auf die mit dem aktuellen Vorgesetzten als auch auf die Abteilung in der die Befragten arbeiten, beziehen, sollten genau das bewirken: Für die Thematik der Konflikte innerhalb der 99pro media GmbH spielt es eine große Rolle, wie zufrieden die Mitarbeiter und für welche Abteilung sie tätig sind. Diese Fragen sind kurz und einfach gehalten, sind sowohl für den Forscher als auch für die Mitarbeiter relevant, sorgen jedoch nicht für Überforderung oder Desinteresse bei der Beantwortung. Aufgrund der subjektiven Meinungserfragung der ersten beiden Fragestellungen, stellen sie zusätzlich einen guten Anfang dar.

„Die Formulierung der Fragen und der Antwortvorgaben ist besonders in der standardisierten [...] Befragung von zentraler Bedeutung, wohingegen bei offenen Verfahren die Interviewsituation als wichtiger angesehen wird.“ (Scholl 2015, 143) Ein weiterer wichtiger Punkt in der Fragebogenkonstruktion stellt demnach die Überlegung dar, ob offene oder geschlossene Fragen formuliert werden sollen. „Bei einem vollständig strukturierten Interview werden (a) alle Fragen mit (b) vorgegebenen Antwortkategorien in (c) festgelegter Reihenfolge gestellt. Offene Interviews erfordern dagegen nur minimale Vorgaben [...].“ (Diekmann 2009, 437) Die Wahl der geschlossenen Fragen erleichterte die Auswertung erheblich und war zudem für die Befragten schneller zu beantworten. Geschlossene Fragen zeichnen sich durch vorgegebene Antwortmöglichkeiten aus. Lediglich bei zwei Fragen wurde sich der offenen Fragestellung bedient. Moderne Fragebögen sind häufig durch einen solchen Multiple Choice-Aufgabentyp gekennzeichnet. Dieser gewährleistet eine objektive, d. h. eine intersubjektiv eindeutige Auswertung. Die Wahl der Antwortmöglichkeiten erachtete sich teilweise als schwierig. Bei der Wahl der Antwortmöglichkeiten waren nicht nur im Vorfeld geführte Gespräche mit dem CEO der 99pro media GmbH und dessen persönlicher Assistentin hilfreich, sondern auch die intensive Auseinandersetzung mit einschlägiger Literatur zu der Konfliktthematik in Organisationen und Unternehmen.

Um den Fragebogen abwechslungsreich und leicht beantwortbar zu gestalten, wurden außerdem Fragen eingebaut, die die einfachste Form der Fragenkategorie beinhaltet. Dies sind Fragen mit vorgegebenen Alternativantworten, bei denen die Befragten nur mit *ja* oder *nein* antworten. (vgl. Bortz / Döring 2006, 253 ff.)

Der Großteil der Fragen innerhalb der Befragung entspricht der Kategorie der Mehrauswahl-Frage. Bei den Fragen 1 bis 6, 7a, 8 sowie 9, 10, 11, 11a, 11b und 13 bis 15 standen mehr als zwei Antwortkategorien zur Auswahl. Eine Besonderheit stellen dabei die Fragen 1, 2 und 5 dar, da diese als Skala-Frage formuliert wurde, bei der „Werte, Meinungen, Gefühle oder Handlungen bezüglich ihrer Intensität oder Häufigkeit gemessen werden sollen.“ (Atteslander 2008, 138)

Bei einer Bewertungsfrage geht es unter anderem um die Ermittlung der subjektiven Wahrnehmung der Befragten. (vgl. Scholl 2015, 149) Solche Antworten sollten mithilfe der ersten beiden Einstiegs- sowie Eisbrecherfragen erforscht werden.

Die Fragen 3, 13, 14 und 15 sind den Faktfragen zuzuordnen. Hierbei „wird vom Wissen des Befragten um einen Sachverhalt [...] ausgegangen. Es geht um feststehende und konstante Merkmale. Dazu gehören [unter anderem] demografische Angaben.“ (Scholl 2015, 147)

Mit Ausnahme von zwei Fragen sind alle anderen als geschlossene formuliert worden. Die Fragen 4a und 12 entsprechen der Kategorie der offenen Fragen. Interessant ist hier, den genauen Wortlaut der Befragten zu erfahren, ohne dass diese durch vorgegebene Antwortmuster in eine bestimmte Richtung gedrängt werden könnten. Durch die Vermutung, offene Fragen könnten jedoch aufgrund des größeren Aufwands abschreckend wirken und eventuell sogar zum Abbruch der Befragung führen, mussten die Mitarbeiter der 99pro media GmbH diese nicht zwingend beantworten, sondern konnten durch den Hinweis *Freiwillige Angabe!* und den Pfeil-Button jene Fragen überspringen. In Bezug auf mögliche Antwortangaben stellten diese keine Notwendigkeit dar, weswegen sich für die Freiwilligkeit bei der Antwortvergabe entschieden wurde. Gegebene Antworten wurden vielmehr als zusätzliche Informationsquelle genutzt.

Die Frage 5 ist der Kategorie der Einschätzungsfrage zuzuordnen. „Bei [diesen] geht es ebenfalls um Fakten, bei denen allerdings nicht davon ausgegangen wird, dass sie auf festem Wissen basieren, sondern eher auf ungesicherten Plausibilitätsüberlegungen beruhen.“ (Scholl 2015, 148) Interessant sind hier Schätzungen der Wahrscheinlichkeit bezüglich aktueller, vergangener oder auch künftiger Geschehnisse.

Meinungs- und Einstellungsfragen versuchen Antworten angesichts ethischer Einstellungen und geltender Strukturen zu erfassen. (vgl. Scholl 2015, 149) Die Fragen 6, 6a sowie 8 bis 10 zielen genau darauf ab und sind dementsprechend dieser Fragenkategorie zuzuordnen.

Die Frage 7 entspricht mehreren Kategorien. Zum einen ist es die einzige Frage, deren Antworten aus den Möglichkeiten *ja* und *nein* bestehen, wodurch sie sich als Ja-Nein-Frage kategorisieren lässt, zum anderen kongruiert sie mit der Einheit der Einstellungsfragen. Eine Besonderheit hebt die Frage 7 darüber hinaus von den anderen Fragen ab: Als Filterfrage justiert sie das „komplexe Abfragen im Fragebogen: [Sie dient] der Weiterführung des Interviews in Abhängigkeit von der Antwort des Befragten.“ (Scholl 2015, 156) Durch die Antwort der Frage wird bestimmt, welche darauffolgende Frage gewählt wird. Je nachdem wird die Frage 7a übersprungen und die Befragung mit Frage 8 fortgeführt oder aber die Weiterleitung geschieht zur Frage 7a als Spezifizierung der Inhalte aus Frage 7.

Mit der Frage 10 wird der Versuch angestellt, Gefühle und das Erleben bestimmter Situationen zu ermitteln. Atteslander (2008, 141) bezeichnet dementsprechend diese Art der Frage auch als jene nach der Klärung von Gefühlen.

„Die Fragen nach Werten und Gefühlen führen zu Fragen nach den Verhaltensregeln.“ (Atteslander 2008, 141) Verhaltensregeln sowie Absichten werden bei 11, 11a und 11b erfragt.

Die weitere Erläuterung der Fragenauswahl findet im Kapitel 5.2.2 statt.

Bei der Auswahl von Antwortformaten und Antwortskalen wurden im Vorfeld genaue Überlegungen getroffen, worauf mit den Antworten abgezielt werden soll. Entscheidend ist darüber hinaus, dass sowohl die Fragen als auch die Optionen der Antworten inhaltlich sinnvoll aufeinander abgestimmt und nachvollziehbar sind. (vgl. Kallus 2010, 39)

Da vorrangig geschlossene Fragen verwendet wurden, lagen zu den entsprechenden Fragen verschiedene Antwortmöglichkeiten vor. Diese unterschieden sich in der Anzahl, sowie in der Art und Weise der Darstellung. Gibt man jene mittels Skalenniveau an, so unterscheidet man grob zwischen Nominalskalen, Ordinalskalen und Intervallskalen. „Die Nominalskala dient dazu, bestimmten Objekten Zahlen zuzuordnen, um diese voneinander unterscheiden zu können.“ (Häder 2010, 412) Ordinalskalen „zeichnen sich gegenüber Nominalskalen dadurch aus, dass bei dem zu messenden Objekt zusätzlich eine Rangordnung empirisch interpretierbar

ist.“ (Häder 2010, 97) Im Gegensatz dazu steht die Intervallskala, bei der die Abstände zwischen den Antwortmöglichkeiten in jedem Fall gleich groß sein müssen. (vgl. Brosius / Koschel / Haas 2008, 54) Dem Bereich der Nominalskala kann exemplarisch die Frage 7 mit den Antwortmöglichkeiten *ja*, *nein* und *weiß nicht* zugeordnet werden. Frage 14 hat im Gegensatz dazu eine Vielzahl an Antwortmöglichkeiten im Intervallskalenniveau.

Aufgrund der Quantität bzw. Komplexität an Antwortmöglichkeiten wurden jene der Fragen 3, 5, 11, 11a, 11b sowie 14 und 15 in einem Dropdown-Menü dargestellt. Hierbei wird zuerst nur ein kleines Fenster mit dem Text *Wählen* eingeblendet. Klickt der Teilnehmer dann auf den dazugehörigen Pfeil bzw. auf den Text, öffnet sich das Menü und alle Antwortmöglichkeiten werden geordnet untereinander angezeigt. Dies dient der besseren Übersicht und vermeidet eventuelle Überforderungen bezüglich der vielen Antwortvorgaben. Die Frage 6 konnte mithilfe der drag and drop – Funktion beantwortet werden, wobei die Antwortmöglichkeiten durch das Gedrückthalten der Computermaus an die, für die Antwortenden, richtige Position gezogen werden konnte.

Die Fragen 4, 6, 7a sowie 9 und 10 ließen bei den Antworten Mehrfachnennungen zu und sind ebenfalls im Nominalskalenniveau dargestellt. Für die spätere Analyse der Daten sollte die Möglichkeit der Mehrfachnennung für eine gute Vergleichbarkeit und Ermittlung der Priorisierung der Befragten sorgen.

Die Darstellung als Ordinalskala wurde bei den Fragen 1, 2 und 5 genutzt, wobei bewusst subjektive Meinungen und Einstellungen erfragt wurden. Gerade bei jenen Fragen ist die Anzahl der Antwortmöglichkeiten besonders wichtig. Entschieden wurde sich hier für fünf Möglichkeiten, sodass die Teilnehmer in ihrer Entscheidung frei waren und nicht zu einer Seite, wie beispielsweise *zufrieden* oder *unzufrieden*, geleitet wurden.

Hinzuzufügen ist, dass es bei einigen der 15 Fragen die Möglichkeit der Antwortenthaltung gab. Die Teilnehmer konnten, wenn sie auf eine Frage nicht antworten wollten, die Antwortmöglichkeiten *weiß nicht* oder *keine Angabe* auswählen. Die Fragen 3, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 11a, 11b, 13, 14 und 15 ließen dies nicht zu. Mindestens eine Möglichkeit musste hierbei ausgewählt werden.

Der Einleitungstext des Fragebogens wurde so konstruiert, dass er in erster Linie informativ ist und zugleich die Teilnehmer motiviert, an der Untersuchung bzw. Befragung teilzunehmen. Versichert wurde weiterhin, dass sämtliche Antworten und Angaben vollkommen anonym behandelt werden. Angeschrieben wurden die Mitarbeiter der 99pro media GmbH per E-Mail. Darin wurde kurz der Inhalt des Fragebogens erörtert und zudem beschrieben, weshalb diese Untersuchung durchgeführt wird. Außerdem wurden Informationen zur Dauer der Befragung gegeben. Darüber hinaus verweist der Text auf den Link, unter dem die Mitarbeiter an der Befragung teilnehmen können. Sowohl das E-Mail-Anschreiben, als auch der Einleitungstext des Fragebogens und die Danksagung am Ende der Befragung, sind in einem sehr persönlichen Stil geschrieben und orientieren sich an der Art und Weise der Kommunikation zwischen den Mitarbeitern des Unternehmens. Die Distanz, die durch die Beantwortung des Fragebogens am Computer und ohne Anwesenheit eines Interviewers geschaffen wird, sollte wenigstens in den Momenten des direkten Anschreibens geringgehalten werden.

### **5.3.2 Erläuterung der Fragensauswahl**

Durch diese Studie soll überprüft werden, was die Mitarbeiter der 99pro media GmbH unter einem Konflikt verstehen. Zudem sollen sie Aussagen darüber treffen, wie oft sie sich mit Konflikten im Berufsalltag konfrontiert sehen, worin sie die Ursachen von solchen sehen und darüber hinaus, welche Auswirkungen Konflikte auf ihr Handeln und Arbeiten haben. Thematisiert

wurde auch, inwiefern von einer Früherkennung von Konflikten gesprochen werden kann. Weiterhin wurde erfragt, wie sie sich in hypothetisch aufgestellten konfliktreichen Situationen verhalten würden bzw. welche Lösungsvorstellungen die Mitarbeiter für diese haben.

Entscheidend bei dem Großteil der Fragen ist es, dass das Ziel weniger darin lag, universelle sowie allgemeingültige Aussagen zu diesen Sachverhalten treffen zu können, sondern vielmehr die individuelle Sichtweise zu verdeutlichen.

Grob eingeteilt werden können die Fragen in fünf Themenbereiche. Allgemeine Fragen (Fragen 1, 2, 3, 13, 14, 15) bestimmen sowohl den Anfang als auch das Ende des Fragebogens. Daraufhin folgt ein Teil zur Definition und Begriffsklärung von *Konflikt* (Fragen 4, 4a). Die Konfliktanalyse (Fragen 5, 7, 7a) wird bestimmt durch Aspekte, die die Häufigkeit von Konflikten im beruflichen Alltag beschreiben und die dafür sorgen, ob ein Konflikt frühzeitig, also bevor er ausbricht, erkannt werden kann. Die Ursachenanalyse (Fragen 6, 6a, 8) untersucht stattdessen Indikatoren, die einen Konflikt begünstigen. Anschließend geht es um den Konfliktverlauf (Fragen 9, 10, 11, 11a, 11b), der nicht nur Punkte beleuchtet, die den Verlauf innerhalb einer Konfliktsituation bestimmen, sondern auch, welche Möglichkeiten der Lösungen präferiert werden. Hierbei ist es nicht nur entscheidend, ein Verhalten in bestimmten Situationen zu ermitteln, sondern darüber hinaus auch zu erfahren, wo genau die Präferenz der Mitarbeiter bezüglich des eigenen Verhaltens und dem der Kollegen in möglichen Konfliktsituationen liegt. (vgl. Scholl 2015, 149 f., Atteslander 2008, 141)

Durch die Wahl auf größtenteils geschlossene Fragestellungen wurden gewisse Antworten sowie Antwortmuster zwangsläufig vorgegeben. Die Schwierigkeiten, die mit geschlossenen Fragen einher gehen können, wurden beachtet. Sie bringen „die Gefahr der Manipulation mit sich und [führen] im Extremfall zu einer Simplifizierung des Themas, da komplexe kognitive Strukturen mit zahlenmäßig begrenzten Konstrukten nicht abgebildet werden [können].“ (Regnet 2001, 159) Trotz dessen und demnach unter Beachtung dieser Problematik wurde sich überwiegend für geschlossene Fragen entschieden. Durch eine möglichst große Bandbreite an Antwortmöglichkeiten und dem Hinzufügen einzelner offener Fragen, sollte es trotzdem gewährleistet werden, dass die Mitarbeiter bei der Befragung das Gefühl bekommen, individuelle Antworten geben zu können, die letztendlich spezifische und subjektive Ergebnisse liefern sollten.

### **5.3.3 Beschreibung der Befragungssoftware**

Wie bereits erwähnt, stellte das Verfahren der internetgestützten Befragung mit Hilfe eines Web-Surveys das geeignetste für diese Untersuchung dar. Angefertigt wurde der Fragebogen mithilfe der Online-Plattform *Survio* zur Erstellung von Umfragen. Die Software ermöglicht es, eine Vielzahl von Befragungen mit einem möglichst geringen Aufwand durchzuführen. Mit Unterstützung der Firma 99pro media GmbH wurde sich für den kostenpflichtigen Business-Account entschieden, der eine Reihe von zusätzlichen Features und Möglichkeiten zulässt. Diese reichen von einer besseren Anordnungsmöglichkeit der Fragen über das Einfügen von Bildmaterial bis hin zur detaillierteren Einsicht in die Ergebnisse. Jede Befragung ist individuell gestaltbar. Gearbeitet wurde mit dem offiziellen Logo der 99pro media GmbH, welches sich auf der Startseite des Fragebogens wiederfand. Des Weiteren wurde die Möglichkeit genutzt, eine Fortschrittsleiste einzubauen. Diese zeigte den Teilnehmern zu jeder Zeit den aktuellen Stand bzw. den Fortschritt bei der Bearbeitung des Fragebogens an.

Jede Frage wird mithilfe eines Frageneditors erstellt und kann, wie bei diesem wissenschaftlichen Projekt, auf einer eigenen Seite oder auch untereinander angeordnet werden.

Durch die kostenpflichtige Nutzung des Business-Accounts war es zudem möglich, einen individuellen Link zu erstellen, über den die Mitarbeiter direkt zu der Plattform der über *Survio* laufenden Befragung gelangten.



Nach der Erstellung des Fragebogens inklusive E-Mail-Anschreiben, Einleitungstext und Danksagung zum Ende der Befragung, wurden letzte Funktionstests durchgeführt und mithilfe von Versuchspersonen überprüft, ob die Befragung über *Survio* funktioniert und transparent erstellt wurde.

### 5.3.4 Untersuchungsteilnehmer

Der Fragebogen wird mithilfe von Web-Surveys auf einer Internetseite ausgefüllt. Notwendig dafür ist das Vorliegen einer Grundgesamtheit. „Die **Grundgesamtheit** [...] ist die Gesamtheit an Subjektiven (Fällen, Merkmalsträgern – bei der Befragung also Personen), über die man Aussagen treffen will. Sie wird in der Regel mit N bezeichnet.“ (Möhring / Schlütz 2010, 26) In der vorliegenden empirischen Datenerhebung betrifft dies sämtliche Mitarbeiter der 99pro media GmbH. Das Unternehmen zählt aktuell 111 Angestellte. Zum Zeitpunkt der Befragung waren es 109. 57 Mitarbeiter haben an der Befragung teilgenommen, was einer Rücklaufquote von 52,3 Prozent entspricht. 43 Teilnehmer (75,4 Prozent) dokumentierten, sich dem weiblichen Geschlecht zugehörig zu fühlen, elf waren männlich (19,3 Prozent) und drei Teilnehmer (5,3 Prozent) gaben durch die Wahl auf „anderes“ an, sich einem anderen Geschlecht zugehörig zu fühlen. Das Durchschnittsalter lag bei 30,74 Jahren mit einer Spannweite von 19 bis 59 Jahren.

42,1 Prozent und damit der Großteil der Teilnehmer, sind ein Jahr oder weniger im Unternehmen, welches seit 18 Jahren existiert, tätig. 40,4 Prozent arbeiten seit zwei bis drei Jahren, 17,8 Prozent bereits länger als vier Jahre für die 99pro media GmbH.

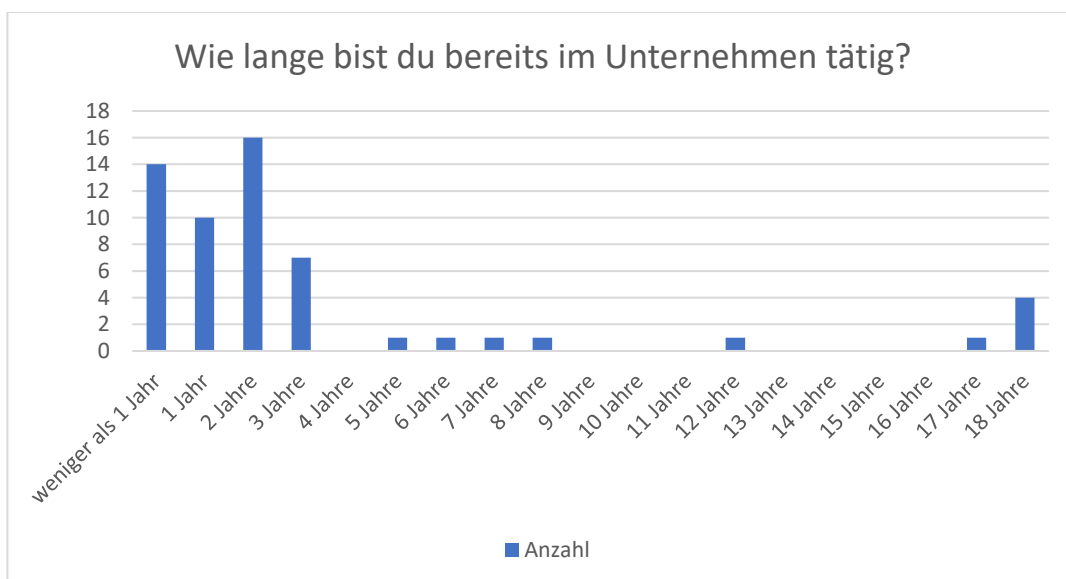


Abbildung 5: Unternehmenszugehörigkeit

### 5.4 Datenerfassung

Bevor die erhobenen Daten „gespeichert, niedergeschrieben oder auf andere Art festgehalten und aufbereitet werden [...] (Schnell / Hill / Esser 2013, 9) müssen jene mit Hilfe der Plattform *Survio* erfasst sowie strukturiert werden. Im Zeitraum vom 28.11.2018 bis zum 19.12.2018 wurden die 109 Mitarbeiter der 99pro media GmbH gebeten, an der Umfrage zu Konfliktpotentialen und zur Konfliktkommunikation innerhalb des Unternehmens teilzunehmen. Die erste

Kontaktaufnahme und damit die Vorstellung des wissenschaftlichen Forschungsprojekts erfolgte über eine E-Mail, die durch den Verteiler jeden Angestellten über deren unternehmensinterne E-Mailadresse erreichte. In der E-Mail wurden kurz, prägnant, jedoch nicht zu detailliert die Hintergründe erläutert, die dazu geführt haben, dass sich im Rahmen dieser Masterarbeit und darüber hinaus mit dem Thema von Konfliktpotentialen und der Konfliktkommunikation in Unternehmen beschäftigt wurde. Durch das Auflisten von Argumenten, die von der Notwendigkeit für verbesserte Arbeitsabläufe bis hin zur Optimierung der Arbeitsatmosphäre für jeden einzelnen Mitarbeiter reichten, sollten die Angesprochenen einmal mehr zur Teilnahme an der Befragung angeregt werden. Zudem bestand die Hoffnung, dass ein allgemeines Interesse an der Thematik bei allen Befragten vorherrschte. Darüber hinaus beinhaltete die E-Mail Informationen zur geschätzten Bearbeitungszeit des Fragebogens und der Versicherung, dass sämtliche Antworten vertraulich behandelt und anonym abgegeben werden. Die internetbasierten Anschreiben enthielten einen Hyperlink, der zu dem Onlinefragebogen auf der Plattform von *Survio* führte. Dabei handelte es sich um einen einheitlichen, für alle Mitarbeiter gleichen Link. Durch den Verzicht auf individuelle wurde sich für eine im höchsten Sinne anonyme Befragung entschieden und dafür die Tatsache in Kauf genommen, dass bei später folgenden Erinnerungsmails auch all jene diese erhielten, die bis dahin bereits an der Umfrage teilgenommen hatten. Positiv daran war, dass damit die Wahrscheinlichkeit wuchs, diese Mitarbeiter würden durch die Erinnerungen andere Kollegen zur Teilnahme animieren. Die elektronische Kontaktaufnahme sollte den schnellen und einfachen Zugriff auf den Fragebogen ermöglichen.

Acht Tage nach der ersten Kontaktaufnahme, und damit dem Start der Umfrage, hatten etwa 30 Personen den Fragebogen beantwortet. Durch den Geschäftsführer Bernd Schumacher fand die erste Erinnerung an die Befragung statt. Darin wurden die Kollegen noch einmal darauf aufmerksam gemacht, an der Befragung teilzunehmen.

Eine weitere Woche später fand die Umfrage Beachtung in dem Newsletter, der regelmäßig durch die social media Redaktion erstellt und verschickt wird. Alle Mitarbeiter wurden gebeten, an der Umfrage teilzunehmen und dafür ein paar Minuten zu investieren. Auch der Link wurde noch einmal hinzugefügt. Der Aufruf endet mit der Aussage *99er unterstützen sich!*.

Diesem Beitrag und der Erinnerungsmail durch Schumacher ist es zu verdanken, dass daraufhin noch einmal 15 Personen den Onlinefragebogen abgeschlossen haben. Da dies für weitere Beteiligung sorgte, wurde sich dafür entschlossen, eine letzte eigens verfasste Erinnerung an die Mitarbeiter am 13. Dezember zu versenden. Darin wurde noch einmal auf die Notwendigkeit der Umfrage für die Masterarbeit und vor allem auch für das Unternehmen der 99pro media GmbH hingewiesen.

Die Erinnerungen per Mail haben schlussendlich dazu geführt, dass 57 Mitarbeiter an der kompletten Befragung mitgewirkt haben. Auf die Erstellung bzw. Entwicklung eines Codebuchs, welches die Auswertung unterstützen und vereinfachen soll, wurde verzichtet. Gründe dafür liegen in der relativ geringen Anzahl der Daten und der im Vergleich dazu zeitintensiven Arbeit, die dieses Verfahren mit sich bringt. Des Weiteren erlangt eine Datenbereinigung im eigentlichen Sinne ebenfalls bei dieser wissenschaftlichen Befragung eine geringe Bedeutung. Durch größtenteils geschlossene Fragen, die subjektive Meinungen erforschen, sind Felder, wie sie in einer Datenbereinigung behoben werden, eher selten. (vgl. Schnell / Hill / Esser 2013, 427 f.)

## **5.5 Auswertung der Ergebnisse**

An der Befragung zu Konfliktpotentialen und zur Konfliktkommunikation innerhalb von Unternehmen, die durch die Fallstudie in der TV-Produktionsfirma 99pro media GmbH exemplarisch dargestellt wurde, nahmen 57 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vollständig teil. Die Grundgesamtheit aller angesprochener Angestellten beträgt 109, wodurch sich eine Beteiligung

in Höhe von 52,3 Prozent ergibt. Insgesamt beantworteten elf Männer, 43 Frauen und drei, sich einem anderen Geschlecht zugehörig fühlende Personen, die Fragen. Erklären lässt sich diese Geschlechterbeteiligung durch einen deutlich höheren Anteil an weiblichen Beschäftigten in der 99pro media GmbH.

Der Umgang und die Handhabung von Konflikten sowie die persönliche Betroffenheit bei solchen, können bereits Hinweise auf die generelle Zufriedenheit im Unternehmen geben. Um dementsprechend einen Überblick über die Zufriedenheit der Mitarbeiter der 99pro media GmbH zu erhalten, wurde diese zu Beginn erfragt. Durchschnittlich gaben 50 Teilnehmer und damit 87,7 Prozent an, mindestens zufrieden in dem Unternehmen zu sein.

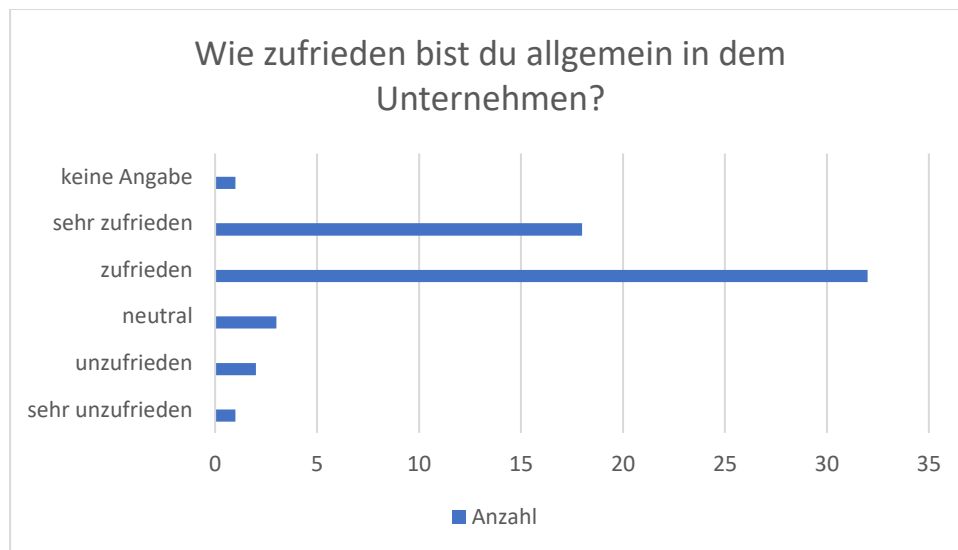


Abbildung 6: Zufriedenheit im Unternehmen

Alle männlichen Teilnehmer gaben an, mindestens zufrieden zu sein, wohingegen fünf Frauen aussagten, dem Unternehmen gegenüber neutral oder schlechter eingestellt zu sein. Interessant ist es, dass die Zufriedenheit zwar generell sehr hoch ist, diese allerdings in Abhängigkeit zu der Unternehmenszugehörigkeit zu stehen scheint. Mit Zunahme der Tätigkeitsjahre in der 99pro media GmbH verringert sich die Zufriedenheit von 96 Prozent bei den Beschäftigten, die ein Jahr oder weniger im Unternehmen arbeiten, über 87 Prozent bei zwei bis drei Jahre Tätigkeit bis hin zu 70 Prozent bei jenen Mitarbeitern, die seit mindestens vier Jahren der Firma zugehören.

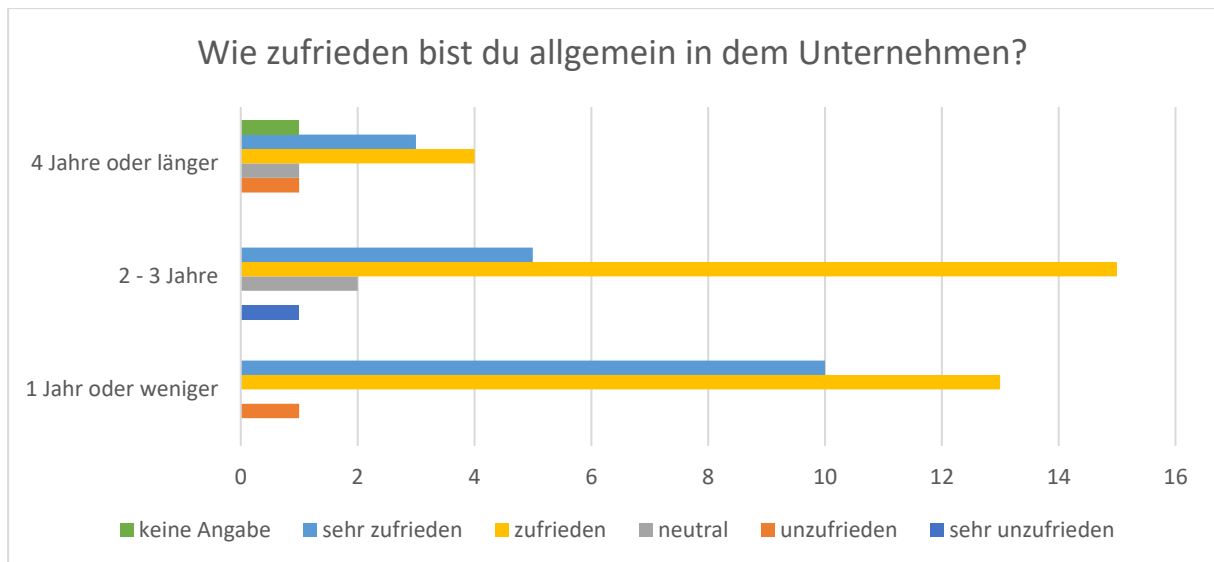


Abbildung 7: Zufriedenheit im Unternehmen in Abhängigkeit der Unternehmenszugehörigkeit

Die Frage nach der Zufriedenheit wurde in Frage zwei dahingehend spezifiziert, als dass nach jener bezüglich des direkten Vorgesetzten gefragt wurde. Auch hier ist die Zufriedenheit sehr hoch. 87,7 Prozent und damit 50 Teilnehmer gaben an, mindestens zufrieden mit ihrem direkten Vorgesetzten zu sein. Zwei Personen wollten sich zu dieser Frage nicht äußern, während vier unzufrieden bis sehr unzufrieden mit dem direkten Vorgesetzten sind.

Die Abbildung 4 zeigt, dass die Frauen durchschnittlich deutlich unzufriedener mit dem direkten Vorgesetzten sind, als ihre männlichen Kollegen.

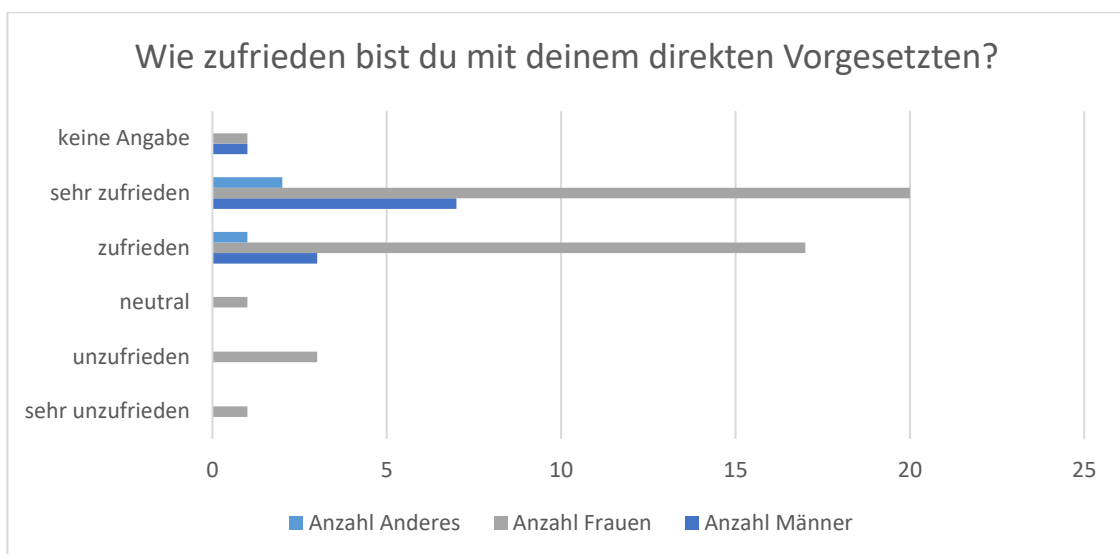


Abbildung 8: Zufriedenheit mit dem direkten Vorgesetzten in Abhängigkeit des Geschlechts

Die Befragten konnten zwischen 14 verschiedenen Abteilungen wählen. Die Abbildung 5 zeigt dabei, dass der Großteil der Teilnehmer als Autoren tätig ist.

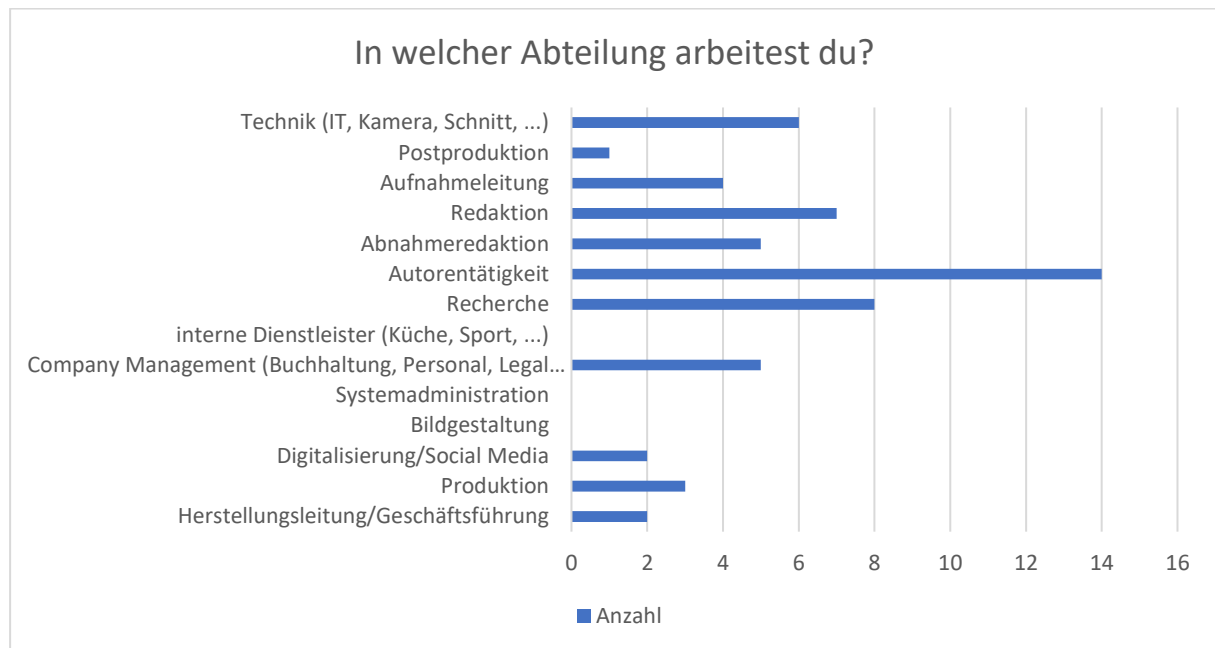


Abbildung 9: Angabe der Abteilung

Ab der Frage 5 wurde konkreter in die Richtung der Konfliktthematik geführt. Die Befragten konnten zwischen drei verschiedenen Konfliktdefinitionen und der Option *Keine* wählen und damit entscheiden, welche ihrer Meinung nach am ehesten zutrifft. Bei der Auswahl der Definitionen wurde darauf geachtet, möglichst unterschiedliche zu wählen, die ihren Fokus auf jeweils etwas anderes legen. Fast die Hälfte der Teilnehmer entschied sich für die Definition nach Eberle und Kirchoff (1981, 7), die einen Konflikt als einen Vorgang beschreiben, bei dem aus zwei entgegengesetzten Handlungsreizen oder Zielsetzungen unterschiedliche Verhaltensaufforderungen entstehen, denen nicht beiden gleichzeitig entsprochen werden kann. Immerhin 36,8 Prozent der Teilnehmer wählten die Definition nach Glasl (2013,17), dessen Hauptaugenmerk stattdessen auf einer konträren Interaktion zwischen mindestens zwei Akteuren liegt. Die aufgeführte Definition von Kunst (1994, 62), bei der der Konflikt darin besteht, dass entgegengesetzte Handlungstendenzen oder Motivationen als gleichwertige Alternativen angesehen werden, bestimmten 26 Prozent der teilnehmenden Mitarbeiter als zutreffend. Fünf der Teilnehmer und damit 8,8 Prozent konnten sich für keine der angegebenen Definitionen entscheiden und wählten demnach die Angabe *Keine* aus.

Allen Mitarbeitern, egal ob sie sich für eine der aufgeführten Definitionen entscheiden konnten oder nicht, wurde mit der Frage 4a die Möglichkeit geschaffen, freiwillig eigene Anmerkungen zu machen, was sie unter einem Konflikt verstünden. 58 Prozent der Teilnehmer sahen keine Notwendigkeit darin und beantworteten diese Frage nicht. Durch die Wahl einer offenen Frage sollte nun versucht werden, Zusammenfassungen und Vereinbarkeiten anhand der Antworten zu finden. 83,3 Prozent der 24 Teilnehmer, die diese Frage beantwortet haben, empfinden bei einem Konflikt die Tatsache als charakteristisch, dass mindestens zwei Personen beteiligt sein müssen. 16,7 Prozent sprechen jedoch bereits dann von einem Konflikt, wenn dieser nur eine Person und damit innere Konflikte und persönliche, nur ein Individuum betreffende, Unvereinbarkeiten geltend macht. 42 Prozent aller gegebenen Antworten thematisieren Kommunikationsdefizite im engeren und weiteren Sinne. Die Rede ist beispielsweise davon, dass die Akteure

unfähig seien miteinander zu kommunizieren, dass Konflikte das Resultat von Meinungsverschiedenheiten und Missverständnissen seien und diese durch mangelnde Kommunikation nicht nur herbeigeführt, sondern zudem auch noch verstärkt würden. 83,3 Prozent der Antworten ist die Tatsache zu entnehmen, dass die Antwortenden mit einem Konflikt etwas Negatives verbinden. Erkennbar ist dies durch die Verwendung von „Streit“, „Vorwürfe“, „Ärger“, „unlösbar“, „kein Verständnis“ oder auch „schlecht“ sowie „Hindernis“. Als Ursache wird in 71 Prozent aller Antworten das Aufeinandertreffen unterschiedlicher „Meinungen“, „Vorhaben“, „Herangehensweisen“, „Wahrnehmungen“, „Zielvorstellungen“ oder auch „Gefühlslagen“ gesehen.

Mit der fünften Frage sollte die Häufigkeit ermittelt werden, mit der sich die Teilnehmer durch Konflikte konfrontiert sehen. Keiner gab an, nie mit Konflikten in Berührung zu kommen. 26 Prozent sehen sich ungefähr einmal pro Woche mit Konflikten konfrontiert, dicht gefolgt von 22,8 Prozent der beteiligten Mitarbeiter, die Konflikte sogar mehrmals am Tag erkennen. Die Abbildung 6 gibt einen Überblick darüber, wie die Häufigkeitswahrnehmung von Konflikten in Bezug auf das Geschlecht auftreten. 66 Prozent all jener, die sich einem anderen Geschlecht zugehörig fühlen, erleben Konflikte mindestens einmal pro Monat, während sich 55 Prozent der Männer und 40 Prozent der Frauen wenigstens einmal in der Woche mit einem Konflikt konfrontiert sehen. Zehn der beteiligten Frauen und damit 23,3 Prozent gaben an, dass Konflikte sie mehrmals am Tag begleiten.

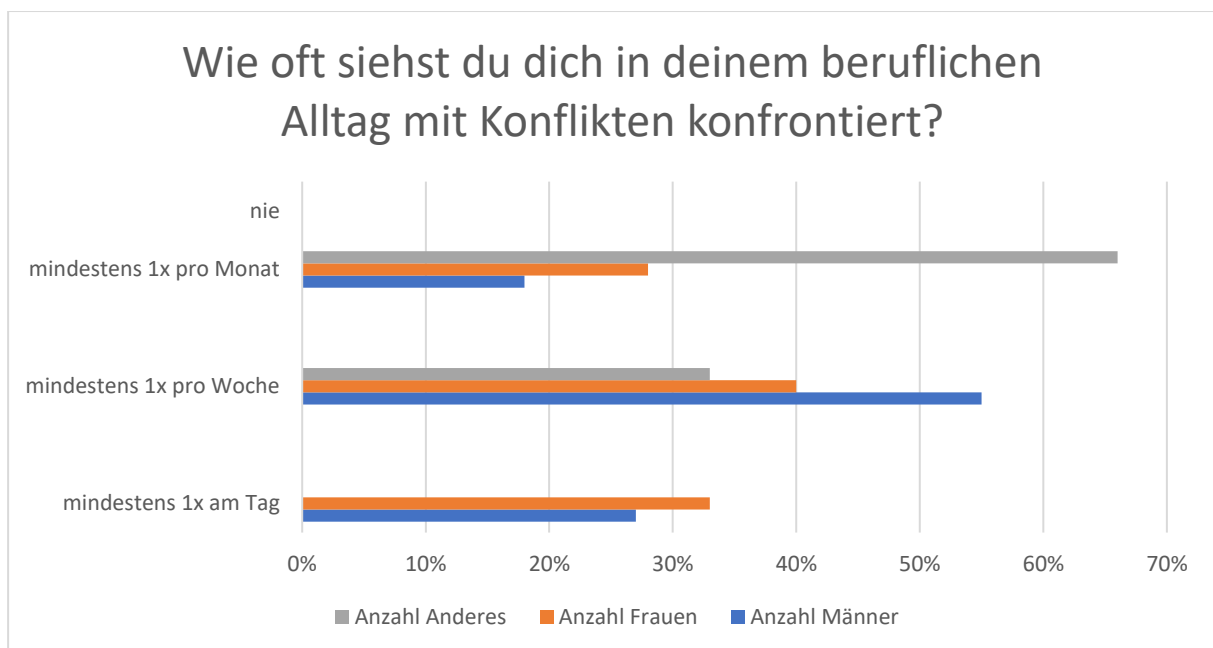


Abbildung 10: Häufigkeit der Konfliktkonfrontation in Abhängigkeit des Geschlechts

Die Frage 6 zielte auf die Ursachenerforschung von Konflikten ab. Aus 15 möglichen Ursachen und zusätzlich der Alternative *Andere*, die ein Feld zur Angabe von anderen, nicht aufgeführten Gründen erscheinen ließ, konnten die Befragten mehrere Voraussetzungen für einen Konflikt auswählen. Mit 82,5 Prozent liegen die Kommunikationsdefizite weit vorn und werden damit mit Abstand am häufigsten als die Ursache von Konflikten angesehen. Im extremen Gegensatz dazu stehen eingeschränkte Gestaltungsmöglichkeiten und wenig Raum für Kreativität mit nur 10,5 Prozent der Antworten. Vier Teilnehmer gaben unter *Andere* abweichende Ursachen an. Zum einen ist die Rede von fehlender fachlicher Kompetenz, unterschiedlichen Zielsetzungen,

sowie der Nichterfüllung von Erwartungshaltungen und dem Aufeinandertreffen von verschiedenen Führungsansichten und Charakteren. In der Frage 6a wurden sämtliche Ursachen aus der vorhergehenden Frage noch einmal aufgelistet. Dazu wurde die Bitte angegeben, ein Ranking zu erstellen, welche der Konfliktursachen am ehesten zu einem Konflikt führen. Dabei konnten sämtliche Antwortmöglichkeiten in ihrer Position des Rankings nach oben oder unten hin verschoben werden. Die Abbildung 7 zeigt dafür die Antworten, die durchschnittlich die Top 3 dieser Frage darstellten.

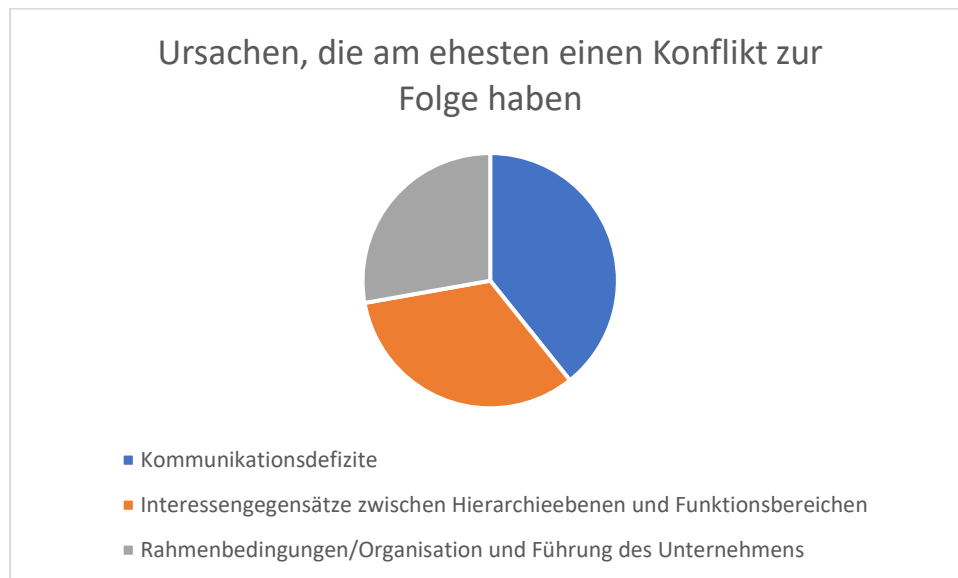


Abbildung 11: Top 3 der Ursachen, die am ehesten zu einem Konflikt führen

Die Kommunikationsdefizite waren im Durchschnitt auf Platz 1,3 aller Antwortmöglichkeiten. Interessengegensätze zwischen den Hierarchieebenen und Funktionsbereichen wählten die Teilnehmer durchschnittlich auf Platz 3,5 und äußere Rahmenbedingungen und die Organisation sowie Führung des Unternehmens zeigt einen Durchschnittswert von 5,3 im Ranking an, was dem dritten Platz entspricht.

Die Frage, ob Konflikte erkannt werden können, bevor diese ausbrechen, wurde anschließend in der Befragung gestellt. 87,7 Prozent der Teilnehmer bejahten diese Frage. Diese und jene, die die Frage mit *weiß nicht* beantworteten, wurden daraufhin zur Frage 7a weitergeleitet. Erfragt wurde an dieser Stelle, woran genau sich Konflikte ihrer Meinung nach frühzeitig erkennen lassen. Jeweils 40 der 57 Teilnehmer und entsprechend 72,7 Prozent der Antwortgebenden erkennen Unstimmigkeiten, die einen Konflikt zur Folge haben könnten, durch Gespräche, die sie mit Mitarbeitern und Kollegen führen und darüber hinaus durch non-verbales Verhalten, welches sich beispielsweise durch Mimik oder Gestik der Beteiligten äußert. Einer der Teilnehmer entschied sich für die Angabe der Auswahl *Andere* und beschrieb darin, dass eine unklare Zielsetzung Konflikte frühzeitig erkennen lassen würden.

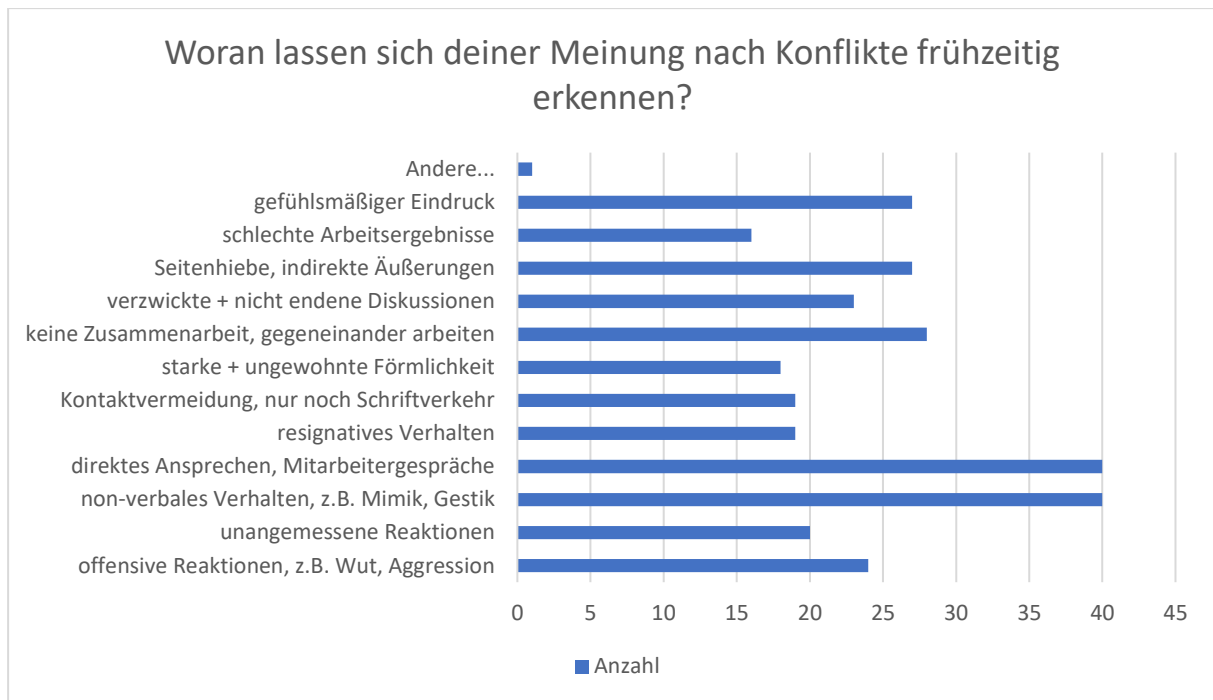


Abbildung 12: Gründe für frühzeitiges Erkennen von Konflikten

Lediglich zwei Teilnehmer, die keine Möglichkeit sehen, Konflikte zu erkennen, bevor diese ausbrechen, übersprangen unwissentlich die Frage 7a und führten die Beantwortung des Fragebogens mit der Frage 8 fort.

Wie auch die Beantwortung der Frage 6a, bei der die Organisation und Führung des Unternehmens als eine der häufigsten Ursachen für das Entstehen eines Konflikts genannt wurde, zeigt, ist es interessant, die Hierarchieebenen zu erfragen, in denen nach Meinung der Teilnehmer die meisten Konflikte auftreten. Allerdings sehen nur 15,8 Prozent aller Teilnehmer am häufigsten Konflikte zwischen Mitarbeitern und den Vorgesetzten, demnach in der Hierarchieebene nach oben, und nur 19,3 Prozent die meisten Konflikte in der Hierarchieebene nach unten. 34 der Teilnehmer, und damit mehr als die Hälfte, erkennen stattdessen oftmals die Konflikte innerhalb einer gleichen Hierarchieebene, also zwischen den Mitarbeitern und Kollegen. Drei der Teilnehmer sahen die Notwendigkeit darin, durch das Wählen von *Andere* Kommentare in dem dadurch erschienenen Textfeld zu hinterlassen. Diese beziehen sich darauf, dass die Hierarchieebene nach deren Meinung eher nebensächlich sei, da diese in dem Unternehmen nur sehr flach sei. Alle Personen in der Firma würden mit einbezogen werden. Darüber hinaus erschien der Kommentar, dass Konflikte immer dynamisch seien und häufig in allen Ebenen entstünden. Sowohl der Großteil der Männer als auch der der Frauen, die an der Beantwortung des Fragebogens teilgenommen haben, entschied sich für die gleiche Hierarchieebene, in der die meisten Konflikte auftreten. Interessant ist allerdings, dass 26 Prozent der Frauen die häufigsten Konflikte in der Hierarchieebene von oben nach unten, demnach vom Vorgesetzten zum Mitarbeiter sehen, während dies bei keinem der Männer der Fall ist.

In der Frage 9 wurden die Befragten gebeten, sich hypothetische Situationen im Unternehmen vorzustellen, sich in diese hinein zu fühlen und daraufhin anzugeben, in welcher der aufgeführten sie bereits einen Konflikt erkennen können. In den theoretischen Ausführungen dieser Masterarbeit wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass jeder Mensch eine unterschiedlich hohe Toleranzgrenze hat. Der eine sieht eher, der andere später einen Konflikt. Zusätzlich beeinflussen



viele persönliche Indikatoren die Konfliktauffassung. Mehrfachantworten waren auch bei dieser Frage möglich. 20 Teilnehmer und damit 35,1 Prozent erkennen einen Konflikt in einem Gespräch zu Gehaltsverhandlungen, bei dem die Vorstellungen von Mitarbeiter und Chef vollkommen voneinander abweichen. Deutlich höheres Konfliktpotential sehen die 75,4 Prozent der Teilnehmer in Streitgesprächen mit Kollegen, weil dieser seine Aufgabe nicht ordnungsgemäß ausgeführt hat und man dadurch persönlich der Leidtragende ist. Die Information, dass der Vorgesetzte unzufrieden mit der Arbeit eines Angestellten sei, obwohl er diesbezüglich immer eher das Gegenteil beteuert und daraufhin sogar die Maßnahme in Erwägung zieht, jene Stelle des Mitarbeiters neu zu besetzen, sehen 93 Prozent, und damit 53 der 57 Teilnehmer, als sehr konfliktrichtig an. Erneut wählten drei Teilnehmer zusätzlich die Auswahl *Andere* an und beschrieben für sie konfliktgeladene Situationen. Alle drei Ausführungen beinhalteten fehlende (positive) Rückmeldung, beschränktes Feedback zur eigenen Arbeit und unzureichende Absprachen innerhalb von Projekten.

Konflikte können Auswirkungen auf den beruflichen Alltag, aber auch auf das persönliche Wohlbefinden haben. Welche genau die Mitarbeiter der 99pro media GmbH sehen, sollte mit der 10. Frage herausgefunden werden. Hierbei wurden sowohl positive als auch negative Konsequenzen aufgelistet. Allerdings sehen nur fünf Teilnehmer durch die Wahl auf Verbesserung der Arbeitsmotivation und dem Kommentar bei *Andere*, dass Konflikte notwendig seien, um zu einer liberalen Lösung zu kommen, einen Konflikt als gewinnbringend an. Die Abbildung 9 zeigt vielmehr, dass die Teilnehmer Konflikte als etwas Belastendes empfinden.

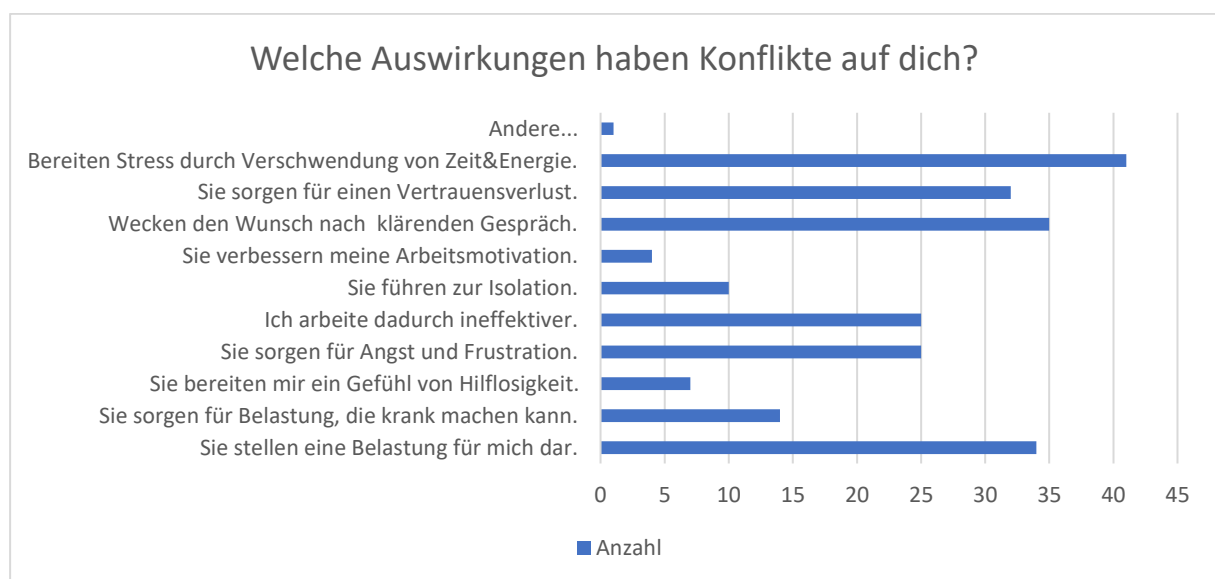


Abbildung 13: Konsequenzen von Konflikten auf das Wohlbefinden und den Arbeitsalltag

Den höchsten Stellenwert mit rund 72 Prozent nimmt dabei die Tatsache ein, dass Konflikte für Stress sorgen, da Zeit und Energie dadurch verschwendet werden würde. Den Wunsch, ein klärendes Gespräch zu führen, gaben 35 der Teilnehmer an, dicht gefolgt von der Konsequenz, dass Konflikte bei 32 der 57 Teilnehmer zu einem Vertrauensverlust führen. Sowohl für die Mitarbeiter, die erst maximal ein Jahr in dem Unternehmen beschäftigt sind, als auch jene, die mindestens vier Jahre zur 99pro media GmbH gehören, stellt die Stressentwicklung durch Verschwendung von Zeit und Energie mit rund 80 Prozent bzw. 90 Prozent die häufigste Auswirkung von Konflikten dar. 78 Prozent der Teilnehmer, die zwischen zwei und drei Jahren in der

Firma tätig sind, ist der Wunsch am größten, klärende Gespräche zu der Konfliktthematik zu führen.

Drei Situationen wurden in der Frage 11 vorgestellt. Ziel war es herauszufinden, wie der aufgeführte Konflikt jeweils geklärt werden sollte. Zur Auswahl standen dabei fünf Antwortmöglichkeiten und zusätzlich die Option *Andere*, um daraufhin eigene Angaben zur Konfliktlösung zu treffen.

Die Situation 1 beinhaltet ein Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter, bei dem es um die Verwirklichung einer neuen Idee geht, von der der Chef begeistert ist, während der Mitarbeiter wenig Überzeugung verspürt. 38 Teilnehmer und damit 66,7 Prozent der Befragten würden sich an dieser Stelle für ein Einzelgespräch mit dem Vorgesetzten entscheiden. Zwei Personen gaben unter *Andere* an, dass sie sich mit betroffenen Kollegen absprechen wollen würden, um einen objektiven und damit repräsentativen Eindruck zu gewinnen, und zudem, dass eine genaue Beantwortung pauschal nicht möglich sei, da an solche individuell herangegangen werden müsse.

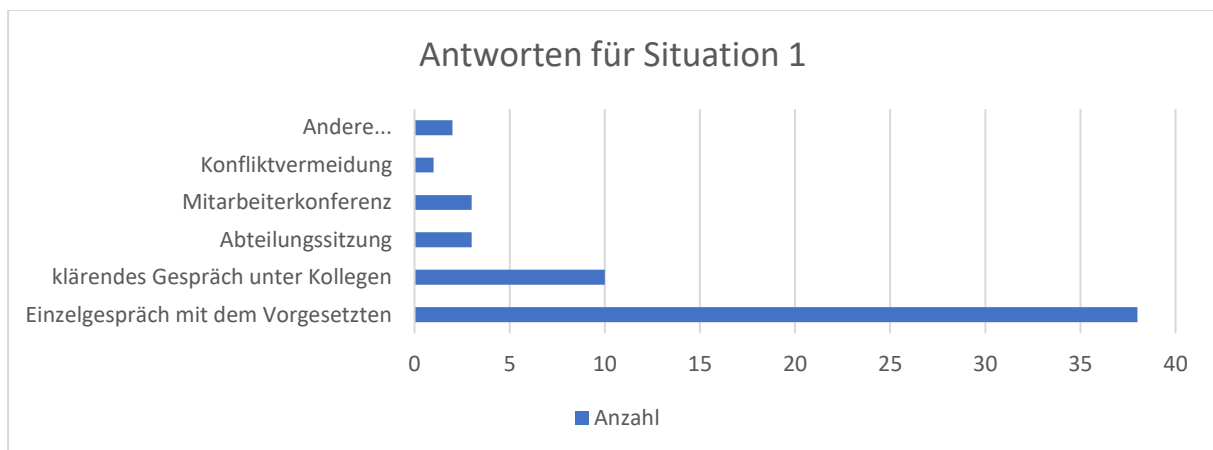


Abbildung 14: Konfliktlösung in Situation 1

Die zweite aufgeführte, hypothetische Situation thematisiert eine Umstrukturierung einer Abteilung, ohne Absprache der betroffenen Mitarbeiter, die in dieser Veränderung eine deutliche Verschlechterung der Arbeitssituation sehen. 40,4 Prozent der Teilnehmer sind der Meinung, dass eine Abteilungssitzung bei dieser Sachlage am ehesten zu einer Konfliktlösung führen würde. Bei dieser Situation wählten drei Mitarbeiter die Option, eigene Angaben zur Bereinigung des Konflikts zu machen. Dabei würden sie sich sowohl ein Gespräch mit dem Vorgesetzten, als auch der Abteilung wünschen. Darüber hinaus gaben sie an, solch eine Frage nicht pauschal beantworten zu können. Für sie wäre es stattdessen die richtige Herangehensweise, erst einmal die Rückmeldung von anderen Kollegen einzuholen, ob diese ähnliche Schwierigkeiten mit der geschilderten Situation haben, um dann mit den Verantwortlichen das Gespräch zu suchen.

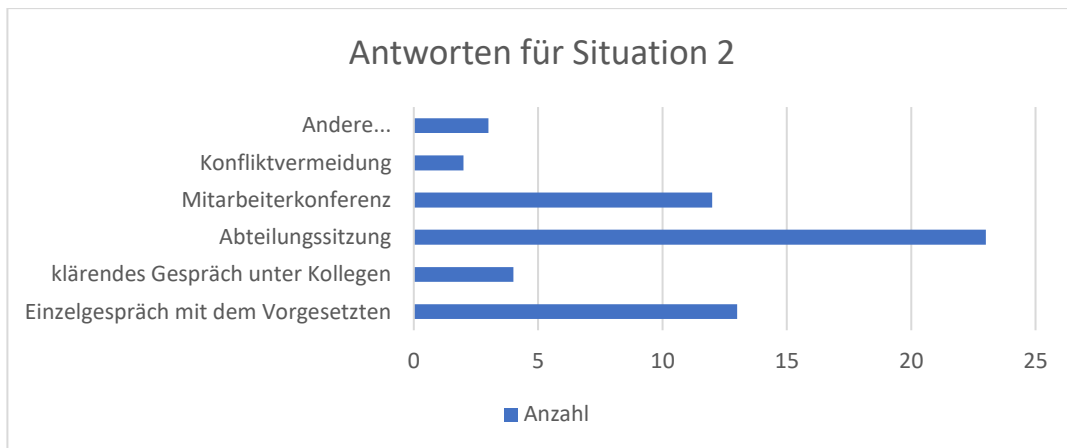


Abbildung 15: Konfliktlösung in Situation 2

In der dritten Situation fand die Problematik des Diskreditierens anderer Mitarbeiter, sowohl hinter deren Rücken als auch in deren Anwesenheit statt. Auch hier würde sich der Großteil, nämlich 48 der 57 Teilnehmer, ein Gespräch, genauer gesagt ein klärendes Gespräch unter den Mitarbeitern, wünschen. Vier Mitarbeiter sahen die Notwendigkeit darin, eigene Vorschläge zur Konfliktlösung anzugeben. Auch hier gab es den Hinweis, dass solche Fragen nicht pauschal zu beantworten seien, sondern diese individuell betrachtet werden müssten. Weiterhin wurde angegeben, dass ein klärendes Gespräch mit der Person gesucht werden würde, von der die Lästereien ausgehen, um danach gegebenenfalls weitere Vorkehrungen zu treffen.

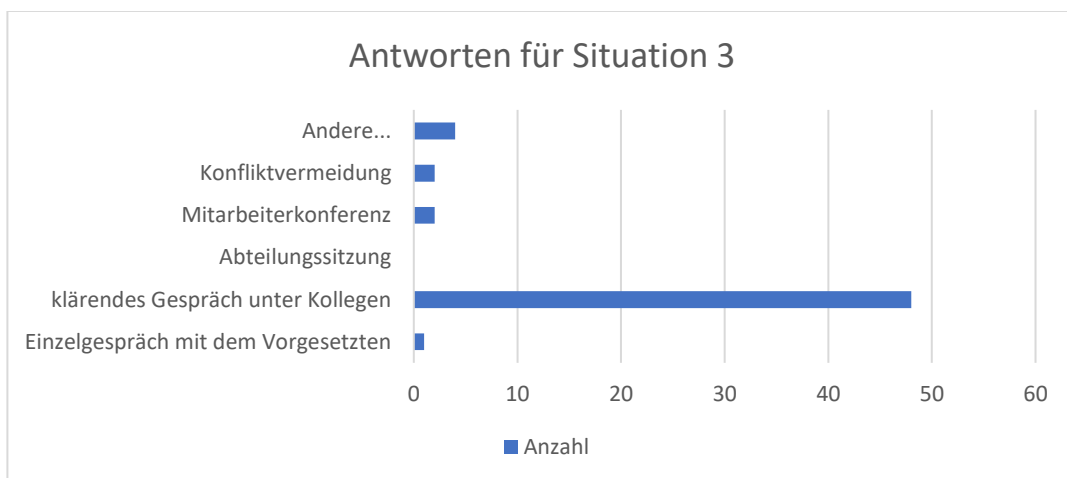


Abbildung 16: Konfliktlösung in Situation 3

Um Raum für weitere Anmerkungen der Teilnehmer zur Konfliktthematik zu geben, konnten bei der 12. Frage Ausführungen angestellt werden, die die Mitarbeiter bis dahin noch beschäftigten oder aber, die ihnen in Bezug auf die Arbeit in dem Unternehmen zusätzlich einfielen. 75 Prozent der Mitarbeiter fühlten sich nicht angesprochen und übersprangen diese freiwillige Fragestellung. Die restlichen 15 Prozent tendierten stark zu einer Verbesserung der Kommunikation, die die Handhabung von Konflikten leichter machen würde, diese eindämmen, wenn nicht sogar ganz vermeiden würde. An dieser Stelle wurde zudem der Wunsch ausgesprochen, Schulungen zum Konfliktmanagement bzw. zur Mediation anzubieten, um konstruktivere Lösungen möglich zu machen. Darüber hinaus fiel auf, dass einerseits die Rede davon war, dass sich der Philosophie des Chefs gebeugt werden solle, andererseits jedoch auch die Rede davon war, dass alle Mitarbeiter, egal in welcher Position sie sich befänden, beachtet, respektiert und

gefragt werden sollte, wenn es um die Gestaltung des Arbeitsalltags geht. Abschließend sollen zudem die Kommentare angesprochen werden, die eine positivere Betrachtung von Konflikten beinhalteten und an deren Notwendigkeit sowie Gewinnbringung erinnerten.

## 6 Diskussion der Ergebnisse

Nachdem die Darstellung der Ergebnisse ausführlich vorgenommen wurde, soll sich nun der Diskussion sowie Interpretation der Ergebnisse gewidmet werden.

Zuerst soll auf die Rücklaufquote eingegangen werden. Diese lag, trotz oder wegen der Unterstützung des Chefs Bernd Schumacher, der ebenfalls die Notwendigkeit und den Nutzen dieser Befragung für das Unternehmen herausstellte, bei 52 Prozent. Generell handelt es sich dabei um eine sehr gute Rücklaufquote, vor allem wenn man Vergleiche zu Studien anstellt, die sich im entfernteren Sinne einer ähnlichen Problematik gewidmet haben, wie es beispielsweise bei Eberle / Kirchoff (1981) der Fall ist. Allerdings war die Hoffnung groß, eine deutlich höhere Zahl an Beantwortungen des Fragebogens zu erreichen, da die Unterstützung des CEO der Firma vorhanden war. Natürlich ist davon auszugehen, dass ein hohes Arbeitspensum viele der Mitarbeiter an der Beantwortung gehindert hat. Die Gründe für die Nichterfüllung der Rücklauf-Erwartung können jedoch auch in der behandelten Thematik liegen. Konfliktreich ist dieses Thema. Trotz der Versicherung, die Anonymität der Teilnehmer zu bewahren und dem Versprechen, dass keine der Antworten auf einen Mitarbeiter zurückzuführen sei, könnte die Angst oder Unsicherheit vorhanden sein, dass die ehrliche Beantwortung des Fragebogens Konsequenzen für sie als Arbeitnehmer haben könnten. Obgleich die Kommunikation innerhalb von Konflikten immer wieder angesprochen wurde, sowohl im theoretischen Abriss in dieser Masterarbeit als auch im empirischen Teil und in den nachfolgenden Ergebnisdiskussionen große Beachtung fand, so können bei den Mitarbeitern dennoch Befürchtungen aufkommen, dass das Ansprechen von Konflikten und das Kritisieren des Arbeitgebers ungeahnte Folgen haben könnte. Es wurde versucht, diese Sorgen zu minimieren bzw. ganz zu nehmen, allerdings bleibt es unklar, inwiefern dies nicht doch zur Nichtbeantwortung der Befragung geführt haben könnte.

Die Erfragung der Zufriedenheit der Mitarbeiter, sowohl im Unternehmen allgemein als auch in Bezug auf die Arbeit mit dem direkten Vorgesetzten hat gezeigt, dass die Angestellten der 99pro media GmbH sehr wohlgestimmt und ausgeglichen zu sein scheinen. Die spätere Auswertung der Daten hat gezeigt, dass sich der Großteil der Mitarbeiter jedoch mit einer Vielzahl von Konflikten konfrontiert und ebenso belastet sieht. Interessant ist es an dieser Stelle, dass viele und ungelöste bzw. unbehandelte Konflikte nicht unbedingt zu unzufriedenen Mitarbeitern führen. Allerdings sei hier noch einmal darauf hingewiesen, dass die Zufriedenheit der Angestellten zurückgeht, je länger sie in dem Unternehmen tätig sind. Die Ergebnisse bestätigen dies tatsächlich dahingehend, als dass sich 50 Prozent der Teilnehmer, die vier Jahre und länger für die 99pro media GmbH tätig sind, mehrmals am Tag mit Konflikten konfrontiert sehen, während dies nur bei 21 Prozent der jüngst Angestellten der Fall ist. Schlussfolgern lässt sich, dass das Gefühl, Konflikte tagtäglich zu erleben, bei den länger angestellten Mitarbeitern wächst und auch die Zufriedenheit mit den Jahren nachlässt. Dementsprechend ist davon auszugehen, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter in ihrem Arbeitsalltag unter anderem davon abhängig ist, wie oft sie mit Konflikten konfrontiert werden.

Zehn Prozent der Frauen, die die Befragung abgeschlossen haben, gaben an, mindestens unzufrieden mit ihrem direkten Vorgesetzten zu sein, während dies bei keinem der Männer der Fall ist. Eine Schweizer Studie untersuchte die Wahrnehmung von Gerechtigkeit und Ungerechtigkeit innerhalb von Unternehmen bezüglich des Geschlechts. Dabei kam es zu gravierenden Unterschieden zwischen Frauen und Männern. (vgl. Internetquelle 3) Während die Männer dabei davon ausgehen, dass tatsächlich die absolvierte Arbeit relevant für den Umgang, die Bezah-

lung usw. ist, haben Frauen davon einen ganz anderen Eindruck und gehen von einer ungerechteren Interaktion der Vorgesetzten mit weiblichen Angestellten aus. (vgl. Internetquelle 3) Durch die gewonnenen Ergebnisse in dieser Masterarbeit könnte dieser Eindruck bestätigt werden. Frauen sind unzufriedener mit ihrem Vorgesetzten. Allerdings muss es ins Verhältnis gesetzt werden, dass 75 Prozent der Teilnehmer weiblich waren und zudem nicht erfragt wurde, worauf sich genau diese Unzufriedenheit bezieht.

Der theoretische Teil dieser Masterarbeit beinhaltet eine detaillierte Auflistung von verschiedenen Autorenmeinungen zu dem Verständnis des Konfliktbegriffes. Infolgedessen wurde eine eigene Definition erstellt, in der es heißt, dass ein Konflikt mindestens zwei, wenn nicht sogar mehrere Parteien betrifft, deren Handlungen, Zielvorstellungen usw. sich nicht nur gegenseitig beeinflussen und demnach in einer gewissen Abhängigkeit zueinander stehen, sondern, dass jene gegensätzlich sind, was Auswirkungen auf das weitere Agieren und die künftige Zusammenarbeit bzw. -leben hat. Darüber hinaus wird die Notwendigkeit angesehen, dass sich mindestens eine beteiligte Partei über die Spannungen und einen drohenden, wenn nicht sogar bereits ausgebrochenen Konflikt bewusst sein muss. In der Frage 4. und 4a wurden die Befragten nicht nur gebeten, sich für eine der aufgeführten Konfliktdefinitionen zu entscheiden, sondern darüber hinaus auch auf freiwilliger Basis anzugeben, was sie selbst unter einem Konflikt verstehen. Anhand der Antworten war deutlich erkennbar, dass die Teilnehmer bzw. 83 Prozent derjenigen, die diese Frage beantwortet haben, davon ausgehen, dass mindestens zwei Personen betroffen seien. 71 Prozent gaben an, dass unterschiedliche Ziele, Vorstellungen usw. aufeinandertreffen. Während die Definitionen nach Glasl (2013) und Eberle / Kirchhoff (1981) große Zustimmung in der Befragung erhalten haben, entschieden sich nur 26 Prozent für die nach Kunst, in der ein Konflikt lediglich bezüglich einer Person beschrieben wird und zusätzlich allein auf unterschiedliche Möglichkeiten der Handlungen abzielt, anstatt eine Einschränkung im (Berufs-)Alltag und damit einen Konflikt als etwas Negatives zu sehen. Drei wesentliche Aspekte der eigens aufgestellten Definition wurden damit bestätigt: Die Tatsache, dass mindestens zwei Personen betroffen sein müssen und deren Handlungen gegensätzlich zueinander stehen, woraufhin sich negative Veränderungen im Arbeitsalltag und der zukünftigen Zusammenarbeit ergeben, können als signifikante Beschreibung für einen sozialen Konflikt angesehen werden.

Bezüglich der aufgestellten Hypothese finden sich auch hier bereits Bestätigungen. Fast die Hälfte derjenigen, die sich mit der Beantwortung der freiwilligen Frage 4a auseinandergesetzt haben, sehen Kommunikationsdefizite als eine der entscheidenden Ursachen für das Entstehen von Konflikten an.

Das „Gehirn reagiert ungeheuer sensibel auf alle Informationen, mit denen wir konfrontiert werden, und beileibe nicht nur auf Sätze, auf Gehörtes und Geschriebenes, sondern auf die Totalität der „empfangenen Sendung“, die Tonlage, auf Gesichtszüge und Gerüche, Geräusche, Farben, Stimmungen, Kleidung, das gesamte Umfeld des Raumes – einfach alles, ja sogar die Erinnerungen und Assoziationen, die irgendetwas in diesem Umfeld bei [dem] Gegenüber weckt.“ (Siegert / Lang 1986, 30)

Es zeigt sich, dass so vieles die Kommunikation beeinflussen kann. Davon auszugehen ist demnach, dass das, was an Informationen gesendet werden soll, nie in dem Maße und Sinne bei dem Gesprächspartner ankommt, wie es eigentlich versucht und entsandt wird. Die Konfliktentstehung ist demnach nicht immer mit böser Absicht verbunden, sondern viel mehr mit einem unglücklichen Umstand von Missverständnissen, die es zu vermeiden oder zumindest zu kommunizieren gilt, wenn eine Eskalation nahekommt. Rund 83 Prozent der Teilnehmer sehen

Kommunikationsdefizite als häufigste Ursache für Konflikte an. Alle anderen, nächst angegebenen Ursachen bewegen sich in einer Prozentangabe von 40 bis 60 Prozent und spielen demnach für die Befragten zwar eine Rolle, unterliegen der unzureichenden Kommunikation jedoch weitgehend. An dieser Stelle soll die Überlegung angestellt werden, dass zusätzlich angegebene Ursachen, wie Zeitdruck, persönliche Diskrepanzen, fehlende Anerkennung sowie unzureichendes Feedback und Zielunklarheit auch nichts anderes als das Resultat von Kommunikationsdefiziten sind. Wird einem Mitarbeiter der Raum und die Möglichkeit gegeben, klar, aber dennoch sachlich und nachvollziehbar äußern zu dürfen, dass er mit der Herangehensweise eines Kollegen oder auch Vorgesetzten an ein neues Projekt nicht zufrieden ist oder andere Ideen diesbezüglich hätte, so können dahingehend Konflikte vermieden werden. Gerade die Zielunklarheit bezieht sich ebenfalls genau auf diese Defizite. Schwingt eine Angst mit, genaue Forderungen nicht stellen zu können, um explizitere Aufgabenstellungen zu bitten, so entsteht Frustration. Wird jene nicht ausreichend kommuniziert, so erkennt der Vorgesetzte nicht die wahren Ursachen für die Unzufriedenheit des Mitarbeiters und eventuell auch deren mangelnde Arbeitsbereitschaft sowie schwindenden Leistungen. Sowohl der Mitarbeiter als auch der Vorgesetzte muss die Möglichkeit haben, zu äußern, was für ihn relevant ist und worauf der Fokus liegen soll. Damit ist nicht zuletzt auch die Feedbackkultur innerhalb eines Unternehmens gemeint. Fehlt permanent die Anerkennung der täglichen Arbeit, die mit einem physischen und auch psychischen Kraftaufwand der Mitarbeiter einhergeht, so kann nicht davon ausgegangen werden, dass jene über einen längeren Zeitraum Höchstleistungen für das Unternehmen vollbringen. Ist jedoch die Erwartungshaltung groß, Feedback durch den Vorgesetzten zu erfahren, muss gleichermaßen die Möglichkeit geschaffen werden, jenem auch welche entgegenzubringen. Fehlt die Option der mündlichen Konfrontation, demnach der Face-to-Face Situation, so sollten andere Maßnahmen, wie Kummerkästen, anonyme Wege der Rückmeldung o.ä. in Betracht gezogen werden. Die Interessengegensätze zwischen Hierarchieebenen und Funktionsbereichen, die mit rund 46 Prozent fast die Hälfte der Teilnehmer als eine der Ursachen für einen Konflikt angesehen haben und die im Gesamtranking den zweiten Platz als häufigste Ursache von Konflikten nach den Kommunikationsdefiziten einnehmen, können ebenfalls als eine Folge von mangelnder Kommunikation bzw. mangelnder Kommunikationsmöglichkeiten angesehen werden. Natürlich muss den Vorgesetzten ein höherer Kompetenzbereich zugeschrieben werden. Handeln diese jedoch, ohne auf die Interessen ihrer Mitarbeiter Rücksicht zu nehmen, eventuell auch, weil sie jene Vorstellungen gar nicht genau kennen, entsteht Unzufriedenheit bei den Angestellten. Ein Informationsfluss vom niedrigsten Angestellten über jede Hierarchieebene bis hin zur Führungsebene kann solche Missverständnisse und daraus resultierende Frustrationen sowie eventuelle Eskalationen aufgrund von Kommunikationsdefiziten verhindern oder zumindest eingrenzen und minimieren.

„Auf jeder hierarchischen Ebene des Unternehmens ist es notwendig, die Harmonie im Arbeitsteam herzustellen [...]. [D]er einzelne Vorgesetzte trägt die Schwierigkeiten mit seinen Mitarbeitern und Kollegen im Zweifel – ohne daß [sic!] er sich dessen bewusst zu sein braucht – in seine Führungsaufgabe und in die Zusammenarbeit mit seinem nachgeordneten Führungsteam hinein. Aus diesem Zusammenhang wird ersichtlich, daß [!] in der Ebene von geschäftsleitungs- und Vorstandsteams die fehlende Harmonie besonders verheerende Auswirkungen auf das Unternehmen haben kann.“ (Eberle / Kirchhoff 1981, 67)

Auch unterschiedliche Bereiche und Abteilungen sollten, sobald sich ihre Arbeiten und Aufgaben überschneiden und gegenseitig beeinflussen, einen geeigneten Weg der Kommunikation und demnach der Absprache finden. Intergrupale Konflikte, wie sie bei der Unterscheidung von Konflikten nach ihren Eigenschaften bereits beschrieben wurden, können die Folge sein.

Hierbei sieht sich mehr als eine Gruppe, bezüglich eines Unternehmens also häufig mehr als eine Abteilung, mit einem Konflikt konfrontiert.

In Bezug auf die 99pro media GmbH zeigt sich, dass die Mitarbeiter zwar angaben, dass Interessengegensätze zwischen den Hierarchieebenen und Funktionsbereichen nach den Kommunikationsdefiziten am ehesten zu einem Konflikt führen, dies jedoch scheinbar nur eine allgemeine Aussage war. Bei der Frage nach den Hierarchieebenen, in denen ihrer Meinung nach die meisten Konflikte auftreten, war es nämlich nicht die Hierarchieebene nach oben oder unten, was die häufigsten Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern bzw. andersherum aufzeigen würde, sondern vielmehr jene innerhalb gleicher Hierarchieebenen und demnach zwischen gleichgestellten Kollegen. Beschriebene Konflikte treten also intra- sowie intergruppal bei den Angestellten der 99pro media GmbH auf. Die alltägliche Arbeitssituation ist demnach am ehesten beeinflusst, wenn Konflikte zwischen Kollegen auf einer Hierarchieebene auftreten. Wie das stete Miteinander und die beständigen Konfrontationen, seien sie positiv oder negativ, aussehen, beeinflusst gleichermaßen die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Sehen sie sich immer wieder durch diejenigen mit Konflikten konfrontiert, die sie tagtäglich begleiten, schwindet die Wohlfühlatmosphäre und der Arbeitsalltag ist im höchsten Sinne unangenehm beeinflusst. Laut Angabe des Geschäftsführers ist es dem Unternehmen sehr wichtig, dass der *well-care* Charakter für alle Mitarbeiter großgeschrieben wird. Erkennbar ist dies auch durch Angebote von Massagen, Sportkursen und vielem mehr. Doch all jene guten Absichten machen eine unzureichende Kommunikation und dadurch resultierende Konflikte nicht wett. Sind also die Weichen für ein faires Miteinander zwischen den Kollegen, deren Arbeit sich direkt und häufig beeinflusst, nicht gestellt, können Wellness- und Erholungsprogramme diesen Aspekt nicht aufheben.

26 Prozent der Frauen sehen im Gegensatz zu null Prozent der Männer jedoch die meisten Konflikte von oben nach unten, also zwischen dem Vorgesetzten und Mitarbeiter. Wie kommt es zu solch einer Diskrepanz? Selbstverständlich darf die Tatsache nicht außer Acht gelassen werden, dass 75 Prozent der Teilnehmer angaben, weiblich zu sein. Unabhängig davon könnte Frauen eine größere Feinfühligkeit oder aber auch Empfindsamkeit von Konflikten zugesagt werden. Darüber hinaus wurde im theoretischen Teil dieser Masterarbeit des Öfteren darauf hingewiesen, dass jeder Mensch eine andere Einschätzung davon hat, wann von einem Konflikt gesprochen wird und wann (noch) nicht. Jene persönlichen Wahrnehmungen, die nicht nur von Individuum zu Individuum unterschiedlich sein können, sondern auch je nach eigener Verfassung, dem Wohlbefinden und vielen weiteren Aspekten schwanken können, haben einen Einfluss darauf, wann, an welcher Stelle und wie Konflikte ins Bewusstsein dringen.

Die Frage, ob Konflikte erkannt werden können, noch bevor diese überhaupt ausbrechen, wurde von weit mehr als dreiviertel der Teilnehmer bejaht. „Der Glaube, Konflikte frühzeitig erkennen, Ursachen richtig einschätzen und die Situation schon steuern zu können, beruhigt. Doch das angenehme Erleben geht u. U. zu Lasten einer Wahrnehmungsverzerrung.“ (Regnet 2001, 254 f.) Es ist möglich, dies so zu verstehen, als das Situationen falsch eingeschätzt werden und der Wille, besonders sensibel in einem Moment einer möglichen Konfliktentstehung zu agieren, von der Gegenseite falsch verstanden wird. Vor allem das non-verbale Verhalten, was sich auf Mimik und Gestik bezieht, und ein resignatives Verhalten, das eindeutige Unterschiede zu dem sonstigen Miteinander aufweist, wurden von den Teilnehmern als eindeutige Hinweise gewertet, dass ein Konflikt zu entstehen droht. Jene Verhaltensweisen sind jedoch überaus subjektiv. Ist es nicht so, dass eine Reihe von äußeren Umständen zu dem alltäglichen Wohlbefinden beiträgt, die Stimmung, Reaktionen und Einstellungen beeinflussen kann. Werden jene Reaktionen missverstanden, kann das Bemühen der anderen Partei falsch beurteilt werden und ein Gefühl der Bevormundung o.ä. bleibt, was wiederum zu Konflikten führen könnte. Auch hier zeigt



sich, dass das konkrete Ansprechen und Klären von Wahrnehmungen, Unwohlsein usw. der Schlüssel für eine Vermeidung einer Konflikteskalation ist. Natürlich ist ein sensibler Umgang mit Menschen, die einen schlechten Tag zu haben scheinen, deutlich besser und führt eher in die richtige Richtung, als das Missachten solcher Warnzeichen. Allerdings können mögliche Missverständnisse, die aus persönlichen und individuellen Wahrnehmungen resultieren, nur vermieden werden, wenn sie offen angesprochen werden. Tatsächlich erachten rund 73 Prozent der Teilnehmer das direkte Ansprechen und geführte Mitarbeitergespräche als überaus sinnvoll, um Konflikte nicht ausbrechen bzw. eskalieren zu lassen. Die Notwendigkeit der Kommunikation wird demnach durchaus erkannt. Immerhin fast 35 Prozent sehen in der Kontaktvermeidung ebenfalls einen drohenden Konflikt. Denn gerade die Ruhe innerhalb eines Teams oder einer Abteilung sollte nicht dahingehend missverstanden werden, dass keine Konflikte oder Unzufriedenheit vorhanden sind. Viel wichtiger ist es an dieser Stelle zu erfahren, warum Konflikt- bzw. Kontaktvermeidung häufig eher eingesetzt wird, als das Ausleben von Unstimmigkeiten im Rahmen des Aushaltbaren und Vertretbaren aller Beteiligten, wenn die Erkenntnis, erst die Kommunikation über unterschiedliche Sichtweisen, Ziele, Herangehensweisen und Wahrnehmungen führe zu einer Klärung solcher Unstimmigkeiten. Konflikte zu erkennen, bevor diese ausbrechen oder eskalieren, steht und fällt mit einer ausreichenden Kommunikation darüber. Wer angemessen und unter Rücksichtnahme der Gegenseite anspricht, was ihn belastet, ihm negativ aufgefallen ist oder ihn beschäftigt, schafft eine Grundlage, mit der es sich leichter gemeinsam arbeiten lässt, als auf der Basis von Missverständnissen, einer angespannten Arbeitsatmosphäre und ohne Kenntnisse der zugrundeliegenden Ursachen.

Dass die Konfrontation jedoch nicht zwangsläufig zu einer Besserung der Situation und damit deeskalierend wirken kann, zeigt die Auswertung der Frage 9 in der dreiviertel der Teilnehmer Situationen als sehr konfliktreich erkennen, in der es zur Ansprache von einer Unzufriedenheit in einer Arbeitssituation kam, jedoch nicht angemessen durch das Gegenüber reagiert wurde. Konfliktkommunikation funktioniert nur, wenn beide Seiten, alle Beteiligten, auch dazu in der Lage sind, Kritik nicht nur entsprechend zu formulieren, dass sie verständlich, nachvollziehbar, ehrlich, aber dennoch nur so verletzend und angreifend wie nötig ist, sondern Kritik auch empfangen zu können und diese als konstruktiv und wertschätzend zu verstehen, anstatt sich persönlich angegriffen zu fühlen. Natürlich ist es leicht, dies pauschal von Mitarbeitern eines Unternehmens zu erwarten und zu verlangen. Allerdings trägt die Thematik, die Inhalte, die Dauer, die der Konflikt bereits in Anspruch genommen hat, und zusätzlich auch Aspekte der Beteiligten und außerdem die Frage, ob es sich um einen latenten oder manifesten Konflikt handelt, wesentlich dazu bei, wie kommuniziert wird und wie der Verlauf eines solchen Konflikts aussieht. Die Eskalationsstufen nach Glasl (2013) haben in der theoretischen Erläuterung gezeigt, dass mit zunehmender Stufe, auch das Eskalationspotential ansteigt. Je früher eingegriffen und entsprechend agiert wird, desto eher tritt der Fall ein, dass alle Beteiligten zufrieden sind und ein gegenseitiges Vernichten keine Option ist. Mangelnde Kommunikation sowie Unwahrheiten und Rückmeldungen, die nicht dem entsprechen, was eigentlich gesagt und gefühlt wird, sind in jedem Fall kritisch anzusehen. 93 Prozent der Teilnehmer sind sich darüber einig, dass nicht nur fehlendes Feedback problematisch ist, sondern zusätzlich auch das nicht-Ansprechen von eigentlichen Meinungen. Wie soll denn ein Mitarbeiter reagieren, wenn er stets die Versicherung erhält, alles sei in Ordnung und die Arbeiten würden zufriedenstellend erledigt werden, wenn sich dann durch Informationen anderer herausstellt, dass dem nicht so sei und Ersatz für die eigene Anstellung durch den Vorgesetzten gesucht werde. Erst die klare Kommunikation darüber, dass etwas nicht den Vorstellungen, die jedoch nachvollziehbar und plausibel sind, entspricht, kann ein angepasstes und verändertes Verhalten bewirken. Dahingehend sind keinerlei Unterschiede zwischen den beteiligten Männern und Frauen der 99pro media GmbH zu

erkennen. Für alle Geschlechter ist eine Rückmeldung, Feedback zur eigenen Arbeit, Wertschätzung und ein ehrlicher Umgang entscheidend, um Konflikte gering zu halten.

Konflikte müssen nicht zwangsläufig als etwas Negatives angesehen werden, allerdings fühlen sich die wenigsten Mitarbeiter des befragten Unternehmens positiv durch Konflikte bereichert und erleben dadurch eine gesteigerte Arbeitsmotivation. Dass hier der Wunsch nach Lösungsstrategien und eines ausgearbeiteten Konfliktmanagement groß ist, ist damit eindeutig. Unterstützt wird dies durch die Angabe, Konflikte würden Stress, Vertrauensverlust und eine Belastung bedeuten, während der Wunsch nach einem klärenden Gespräch größer wird, je ausgeprägter die Konfliktsituation ist. Möglichkeiten der Konfliktkommunikation müssen demnach geschaffen werden, ohne dass Mitarbeiter weitreichende negative Folgen in ihrem Arbeitsalltag und in dem Umgang mit Kollegen befürchten müssen. Stattdessen sollte die Anerkennung größer sein, wenn es tatsächlich zu einem Austausch kommt, der sich als gewinnbringend für alle Beteiligten erachtet. Zwar waren die Auswahlmöglichkeiten von negativen Aspekten, die ein Konflikt mit sich bringen kann, deutlich größer als die positiven, allerdings hätten die Antwortgebenden auch die Option von *Andere* wählen können, um anzugeben, dass Konflikte für sie nicht unbedingt etwas Schlechtes und Einschränkendes bedeuten. Diese Möglichkeit wurde jedoch nur einmal genutzt, was den Glauben daran verstärkt, dass Konflikte weder die Arbeitsmotivation noch das eigene Wohlbefinden und damit die abrufbaren Leistungen verbessern. Fast ein Viertel der Teilnehmer sehen die Angst darin, dass Konflikte bis hin zu einer Erkrankung führen können. Die Folge sind in den meisten Fällen psychosomatische. Dies sind all jene „Erkrankungen, deren auslösende Faktoren im seelischen Bereich liegen, eine Verminderung der Widerstandsfähigkeit zur Folge haben und dann zu echten Erkrankungen führen.“ (Siegert / Lang 1986, 108) Auch Kirchhoff (1976, 68) hat erkannt, dass dabei besonders die Führungsebene dahingehend gefragt ist, als dass diese einen besonderen Fokus auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiter haben muss. Ein gesunder Mitarbeiter kann effektiver arbeiten, wenn der Arbeitsalltag nicht durch Ängste geschürt ist, eine andauernde Unzufriedenheit bezüglich der Arbeitssituation nicht ansprechen zu dürfen, und wenn ihm die Freiheit, über nachvollziehbare Schwierigkeiten sprechen zu können, gegeben wird. Es stellt demnach eine win-win-Situation dar, von der sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer profitieren. Klar ist, dass, wie es auch Pondy (1967) beschrieben hat, sowohl die Erkenntnis von Auslösern von Konflikten als auch mögliche Konsequenzen von Konflikten das eigene Verhalten maßgeblich beeinflusst. Sei es in eine deeskalierende Konfliktrichtung, als auch in Handlungen, die einen Konflikt begünstigen, hervorrufen oder aber auch vermindern können.

Die Auswertungen der elften Frage brachte eindeutig hervor, dass die Mitarbeiter immer eher das persönliche Gespräch suchen würden. In keiner der aufgeführten hypothetischen Situationen wäre die Konfliktvermeidung für den Großteil erstrebenswert. Ist es das Einzelgespräch mit dem Vorgesetzten, ist an dieser Stelle besondere Führungskompetenz und ein nachvollziehbarer Führungsstil gefragt. Häufig zeigt sich die Notwendigkeit einer Mischung eines autokratischen und eines soziokratischen Führungsstils. Eine gewisse Distanz zu den Mitarbeitern und Angestellten ergibt zudem die Möglichkeit einer zügigeren Konfliktklärung. Allerdings können dadurch Probleme aufgrund von Spannungen oder zu wenig Einsicht in die konfliktreichen Inhalte der Angestellten auftreten. Die Distanz wird bei der soziokratischen Führung nicht gewahrt. Viel mehr wird das Team als eine geschworene Einheit angesehen, was jedoch zur Folge haben kann, dass durch fehlende Führungsarbeit eines Einzelnen und die Möglichkeiten der Mitentscheidung aller, sich niemand in der Verantwortung bei Schwierigkeiten sieht und darüber hinaus Statuskonflikte resultieren können. Letztendlich sollte der Führungsstil innerhalb

einer Konfliktsituation variieren je nachdem wer sich in eben jenem beteiligt sieht, durch welche Situation dieser entstanden ist und welche Inhalte genau konfliktrichtig sind. (vgl. Eberle / Kirchhoff 1981, 68 f.) Der Führungsstil beinhaltet darüber hinaus auch die Aufgabe, die Mitarbeiter als Individuen anzusehen, anstatt davon auszugehen, dass alle dieselbe Behandlung, den gleichen Kontakt usw. wünschen. Ein Schema, das auf alle passt, gibt es nicht, weswegen die Möglichkeit bzw. der Wunsch, auch Einzelgespräche mit dem Vorgesetzten führen zu können, tatsächlich Realität sein sollte.

In einer anderen fiktiven Situation ist es die Abteilungssitzung, die die Mitarbeiter als besonders sinnvoll erachten würden. „Was an Problemen zwischen den Mitarbeitern nicht offen ausgetragen wird, wandert in die Gerüchteküche und wird unter der Theke gehandelt.“ (Eberle / Kirchhoff 1981, 75) Um dies zu vermeiden, ist das klärende Gespräch mit allen direkt oder auch indirekt Beteiligten sehr wichtig. Eine Abteilungssitzung muss gut organisiert werden, um ein für alle zufriedenstellendes Resultat zu erhalten. Sowohl in einer größeren Gruppe als auch in einem Disput unter zwei Kollegen bietet sich die Mediation an. Entscheidend ist allerdings auch an dieser Stelle, dass jene von einem erfahrenen Mediator durchgeführt wird, um die Vorteile dieser Art der Konfliktlösung bzw. -behandlung vollkommen ausschöpfen zu können. Die Abteilungssitzung ist dann notwendig, wenn Konflikte über eine Hierarchieebene hinaus gehen und sowohl den Vorgesetzten als auch seine Mitarbeiter betreffen. Auch hier ist die Notwendigkeit eines angepassten Führungsstils wieder groß. Schafft es der Vorgesetzte nicht, Konflikte direkt anzusprechen bzw. sich dieser direkt anzunehmen, so birgt dies Risiken einer neuen Problementfaltung. Auch Glasl (2013) geht auf die Dynamik ein, die ein Konflikt annehmen kann. Diese kann sich dabei sowohl in eine vorwärts gerichtete und damit klärende Richtung bewegen, allerdings auch den Weg der Eskalation einschlagen. Auf Signale, die eine drohende Eskalation anzeigen, gilt es dann, spätestens in einer Abteilungssitzung zu reagieren.

Eine ungerechte Behandlung von Kollegen würden mehr als 80 Prozent der Umfrageteilnehmer durch ein Mitarbeiter-einzelgespräch bzw. eine persönliche Auseinandersetzung mit dem Kollegen klären wollen. Auch an dieser Stelle zeigt die Auswertung, dass Kommunikation für die meisten der richtige Weg wäre, anstatt Probleme zu ignorieren. Regnet (2001, 256) beschreibt jedoch, dass die Konfliktwahrnehmung zwar häufig vorhanden ist, jedoch in vielen Fällen eine indirekte Konfliktvermeidung die Folge ist. Vorgenommene Maßnahmen werden dabei nicht vollständig mit Motivation und Enthusiasmus durchgeführt oder aber hinausgezögert.

Die Umfrage endet mit der fakultativen Möglichkeit für die Teilnehmer, ein eigenes Fazit zu ziehen, indem sie weitere Anmerkungen, Bemerkungen oder auch Hinweise zur Konfliktthematik bezüglich der Arbeit in ihrem Unternehmen geben können. Wie bereits die Auswertung der Ergebnisse gezeigt hat, ist der Grundtenor jedoch jener, dass eine Wertschätzung aller Mitarbeiter an der Tagesordnung stehen sollte, während der Raum, ansprechen zu können, wo die eigene Belastungsgrenze liegt, was sich störend auf die Arbeit auswirkt und was für Unstimmigkeiten sorgt, groß sein muss. Häufig herrscht fehlendes Wissen darüber, wie in bestimmten konfliktreichen Situationen agiert werden kann, welche Handlungsalternativen es gibt, die einer Eskalation entgegenwirken sollen und die einem Konflikt zwar in dem Maße Aufmerksamkeit schenken, wie dieser es wert ist, allerdings auch in einer Behandlung resultieren, die den Beteiligten das Gefühl geben, ernst genommen zu werden. Raum für alle Äußerungen und Bemerkungen zu geben, kann es jedoch häufig nicht unterstützen, schwere Konflikte zu verhindern.

## 7 Fazit

Kommunikation. Kommunikation? Kommunikation! Mit ihr steht und fällt womöglich tatsächlich so vieles. So trivial diese Aussage auch zu sein scheint, so schwierig zeigt sich die Umsetzung in der Praxis, wie auch in dem Unternehmen der 99pro media GmbH, an welchem exemplarisch Konfliktpotentiale und die Konfliktkommunikation allgemein in Firmen aufgezeigt wurden.

Die meisten Mitarbeiter scheinen sich im Klaren darüber zu sein, dass nur das, was aus- und angesprochen wird, der andere auch wahrnehmen kann und entsprechend darauf reagieren kann. Wieso aber gestaltet sich dann trotzdem die innerbetriebliche Kommunikation als so schwer? Es wäre falsch zu behaupten, dass Konflikte generell etwas Schlechtes sind und ihr Auftreten stets mit negativen Folgen verbunden ist. Die Frage ist eher, ob sich die Mitarbeiter eines Unternehmens tatsächlich einen gänzlich konfliktfreien Arbeitsablauf wünschen. Konflikte bergen ein hohes Entwicklungspotential für Projekte, Teams und eine ganze Firma, wenn sie nachvollziehbar, objektiv und frei von persönlichen Angriffen sind. Treffen unterschiedliche Ziele, Meinungen und Vorstellungen aufeinander, die beispielsweise in verschiedenen Ideen einer Umsetzung münden, so besteht die Möglichkeit eines Konflikts, der in einer Eskalation endet, da keiner der Beteiligten bereit ist, auf Ausführungen der Gegenseite einzugehen und von dem eigenen Standpunkt abzuweichen. Werden jedoch diese Punkte erfüllt, kann ein Konflikt, der in dieser Arbeit dadurch gekennzeichnet und charakterisiert ist, dass mindestens zwei Parteien beteiligt sind, deren Vorstellungen im Gegensatz zueinanderstehen, wodurch die zukünftige Zusammenarbeit beeinflusst ist, durchaus gewinnbringend sein. Jene Beeinflussung muss jedoch nicht zwingend bedeuten, dass die Möglichkeit eines Konsenses nicht gegeben ist. Vielmehr können dadurch neue Ideen und Herangehensweisen erarbeitet werden, denen vorher noch keine Beachtung geschenkt wurde. Entscheidend ist es demnach nicht unbedingt, Konflikte im Arbeitsgeschehen zwingend vermeiden zu wollen, sondern stattdessen über einen richtigen Umgang und einer angemessenen Handhabung derer zu informieren, um zu gewährleisten, dass Mitarbeiter konfliktreiche Situationen als das ansehen, was sie auch sein können: bereichernd, gewinnbringend und fördernd. Eskalationen hingegen bereichern selten eine Arbeitssituation, da an dieser Stelle häufig die eigentliche Konfliktproblematik außer Acht gelassen wird und stattdessen Machtspiele, persönliche Interessen und das Ausschalten der gegnerischen Seite an Relevanz gewinnen. Um jene Eskalation zu vermeiden, greift die Notwendigkeit einer durchdachten Kommunikationspolitik innerhalb von Unternehmen ein. Aufklärung kann allerdings nur geschaffen werden, wenn den Mitarbeitern Schulungen bezüglich eines Konfliktmanagements oder einer Mediationsausbildung gegeben werden. Natürlich beginnen die Handlungen jedoch mit der Einsicht und dem Willen der Angestellten, sich in diesem Rahmen neue Erkenntnisse und Input verschaffen zu wollen bzw. zu müssen.

Der Fragebogen, der an 109 Mitarbeiter der TV-Produktionsfirma 99pro media GmbH verschickt wurde und von 57 Angestellten ausgefüllt und beantwortet wurde, bestätigt in seiner Auswertung, dass Konflikte einen enormen Stressfaktor darstellen und nur in den wenigsten Fällen als positiv angesehen werden. Aufklärung ist also nicht nur in der Theorie, sondern auch in der Praxis entscheidend. Die Ergebnisse zeigen weiterhin, dass auch für die Mitarbeiter Kommunikation und damit geführte Gespräche zwischen Kollegen, aber auch über eine gemeinsame Hierarchieebene hinaus, als enorm wichtig angesehen werden und einen Grundstein dafür legen, wie wohl sich die Mitarbeiter in ihrem Arbeitsumfeld fühlen. Dennoch scheint die Konfliktvermeidung bzw. das nicht direkte Ansprechen von Unzufriedenheiten alltäglicher und präsenter zu sein, als eine Konfrontation von Konflikten. Welche Ängste führen an dieser Stelle zu der Vermeidung von Konflikten?

Das Ziel dieser Arbeit bestand darin, Erkenntnisse bezüglich Konfliktpotentiale in Unternehmen, speziell in der Firma der 99pro media GmbH zu erarbeiten. Es hat sich gezeigt, dass das Konfliktempfinden und die Zufriedenheit in einem hohen Maße miteinander zusammenhängen. Diese Information kann für die Führungsebene von entscheidender Bedeutung sein und erfordert Reaktionen, um die gewünschte Optimierung von Arbeitsabläufen, der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern und dem Wohlbefinden der Angestellten zu erreichen. Zudem wurde die aufgestellte Hypothese, eine klare und offene Kommunikation vermeide Eskalationen und ist von vielen Seiten sehr erwünscht, um den betrieblichen Ablauf zu verbessern, bestätigt.

Diese Masterarbeit stellt eine Grundlage der Konfliktproblematik dar, die unternehmensintern eine große Relevanz zeigen. Sie bietet einen Überblick über theoretische Aspekte, die entscheidend sind, um den Konfliktbegriff zu begreifen, abzugrenzen und systemisch aufzuschlüsseln. Darüber hinaus legt die Arbeit jedoch auch die Weichen für eine Vielzahl an weiteren Forschungsmöglichkeiten. Da Klarheit über die Notwendigkeit einer angemessenen Kommunikation vorhanden ist, viele Diskussionen allerdings trotzdem nicht offen ausgetragen werden, bietet sich eine Studie an, die genau jene Gründe und Ängste ermittelt, die zu diesem Vermeidungsverhalten führen. Die Anonymität muss an dieser Stelle oberste Priorität haben, um den Mitarbeitern den Raum und die Freiheit zu geben, tatsächlich das zu äußern, was für sie auslösend für ein Vermeidungsverhalten ist. Anbieten würde sich solch eine Untersuchung innerhalb des Unternehmens der 99pro media GmbH, aber auch in anderen Betrieben, da Konflikte allgegenwärtig und präsent sind. Die größere Unzufriedenheit der Frauen mit ihrem Vorgesetzten im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen stellt eine weitere Fragestellung dar, die in einer spezifischeren Untersuchung ergründet werden könnte.

Die einmalige Erhebung der Daten, demnach eine Querschnittsuntersuchung, brachte interessante Erkenntnisse zum aktuellen Ist-Zustand in der Firma. Unabhängig davon, ob Schulungsmöglichkeiten der besseren Konflikt-handhabung und -durchführung geschaffen werden oder nicht, würde ein Trend- bzw. Paneldesign durch mehrfache Erhebungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten, Möglichkeiten der Vergleichbarkeit und der Entwicklung schaffen. Ein Ergebnis der durchgeführten Studie war es, dass sich die Mitarbeiter mit zunehmender Unternehmenszugehörigkeit deutlich häufiger mit Konflikten konfrontiert sehen und insgesamt unzufriedener sind, als ihre Kollegen, deren Anstellung sich bisher auf maximal ein Jahr beläuft. Geht es jenen jüngst Angestellten nach weiteren Jahren im Unternehmen genauso? Der Verlauf der Zufriedenheit und damit die Tendenz der Antworten wäre sehr interessant zu beobachten. Die Darstellung hypothetischer Konfliktsituationen und die Frage nach geeigneten Lösungswegen war zwar aufschlussreich, würde jedoch durch die Bearbeitung tatsächlicher und praktischer Situationen sehr bereichernd sein. Eine Befragung mittels Fragebogen würde sich dabei nicht anbieten. Gewinnbringender wäre eine Beobachtung, bei der der Forscher mit oder ohne Wissen der Beteiligten Geschehnisse betrachtet und dementsprechend Erkenntnisse erhält. Konfliktlösungen bzw. Strategien des geeigneten Umgangs wären wohl nur dann wirklich maßgeblich, wenn sie einer authentischen Situation entspringen.

Kommunikationsdefizite sind häufig die Ursache für die Entstehung sowie die Eskalation von Konflikten in Unternehmen. Die Fragestellung, die sich aus dieser aufgestellten Hypothese abgeleitet hat, war jene, die ergründet, ob bessere sowie geplante Kommunikation unter den Kollegen, ganz unabhängig der Hierarchieebenen, dazu führt, dass Konflikte in dem Maße ausgetragen werden können, wie es für alle Beteiligten angemessen, vertretbar und aushaltbar ist, ohne dass sie sich in ihrem Arbeiten sowohl emotional als auch sozial eingeschränkt fühlen. Die Ergebnisse, die sich aus der theoretischen und empirischen Erarbeitung der Konfliktthematik in dieser Masterarbeit ergeben, sprechen eindeutig für eine Verifizierung der Hypothese und

bejahen die daraus resultierende Fragestellung. Konflikte müssen in dem Sinne optimiert werden, um als vorteilhaft angesehen zu werden. Wichtig ist es, dass deutlich unterschieden wird zwischen sozialen Konflikten und persönlichen bzw. individuellen Problemen. Werden Unstimmigkeiten zu sehr personalisiert, ist es schwer zu einer Austragung und demnach Lösung zu kommen, die zwar möglicherweise hart, aber dennoch fair für alle Beteiligten ist. Denn erst wenn Differenzen, die das gemeinsame Arbeiten betreffen, nicht in erster Linie als wertend, persönlich und angreifend angesehen werden, kann sich eine „Konfliktkultur“, wie Regnet (2001, 257) sie bezeichnet, entwickeln, aus der alle eher Kraft schöpfen und Vorteile erkennen, anstatt sich durch diese gestresst und im hohen Maße eingeschränkt zu fühlen. Wir sollten lernen mit Konflikten zu leben und dafür sorgen, dass sie uns fordern und fördern, um uns in die Richtung zu bewegen, in der wir uns selber sehen wollen.

## **Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung 1:</b> Vom latenten zum manifesten Konflikt .....	7
<b>Abbildung 2:</b> Eisbergmodell .....	11
<b>Abbildung 3:</b> Stufen und Schwellen der Eskalation .....	16
<b>Abbildung 4:</b> Prozessmodell von Konfliktepisoden .....	21
<b>Abbildung 5:</b> Unternehmenszugehörigkeit .....	48
<b>Abbildung 6:</b> Zufriedenheit im Unternehmen .....	50
<b>Abbildung 7:</b> Zufriedenheit im Unternehmen in Abhängigkeit der Unternehmenszugehörigkeit .....	51
<b>Abbildung 8:</b> Zufriedenheit mit dem direkten Vorgesetzten in Abhängigkeit des Geschlechts .....	51
<b>Abbildung 9:</b> Angabe der Abteilung .....	52
<b>Abbildung 10:</b> Häufigkeit der Konfliktkonfrontation in Abhängigkeit des Geschlechts .....	53
<b>Abbildung 11:</b> Top 3 der Ursachen, die am ehesten zu einem Konflikt führen .....	54
<b>Abbildung 12:</b> Gründe für frühzeitiges Erkennen von Konflikten .....	55
<b>Abbildung 13:</b> Konsequenzen von Konflikten auf das Wohlbefinden und den Arbeitsalltag ..	56
<b>Abbildung 14:</b> Konfliktlösung in Situation 1 .....	57
<b>Abbildung 15:</b> Konfliktlösung in Situation 2 .....	58
<b>Abbildung 16:</b> Konfliktlösung in Situation 3 .....	58

## **Literaturverzeichnis**

- Anonym (2002): Konfliktmodelle im Überblick. GRIN Verlag.
- Atteslander, Peter (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. Erich Schmidt Verlag Berlin.
- Aubert, Vilhelm (1971): Interessenkonflikt und Wertkonflikt: Zwei Typen des Konflikts und der Konfliktlösung. In: Bühl, Walter Ludwig (Hg.): Konflikt und Konfliktstrategie. Ansätze zu einer soziologischen Konflikttheorie. Nymphenburger Verlagshandl. München., 178-205.
- Berkel, Karl (2011): Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen. Windmühle Hamburg.
- Besemer, Christoph (1999): Konflikte verstehen und lösen lernen: Ein Erklärungs- und Handlungsmodell zur Entwurzelung nach Pat Patfoort. WfGA Baden.
- Besemer, Christoph (2005): Mediation: Vermittlung in Konflikten. Stiftung Gewaltfreies Leben u.a. Königswald.
- Biechele, Elke (2001): Konflikte im Berufsleben: Eine Studie zum Einfluß von Formulierungsalternativen in Konfliktsituationen auf Konfliktwahrnehmung und -verhalten. Diplomarbeiten Agentur.
- Bliesener, Thomas (1984): Gesprächskrisen. Entstehung und Bewältigung von Komplikationen in der Gesprächsführung. Westdeutscher Verlag Opladen.
- Bortz, Jürgen / Döring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Springer Heidelberg.
- Crisand, Ekkehard (1999): Methodik der Konfliktlösung: Eine Handlungsanleitung mit Fallbeispielen. Sauer-Verlag Heidelberg.
- Dahrendorf, Ralf (1961): Gesellschaft und Freiheit. Piper München.
- Diekmann, Andreas (2009): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Rowohlt Reinbek bei Hamburg.
- Eberle, Walter / Kirchhoff, Günter (1981): Mit Konflikten leben. Entstehung, Vermeidung und Verarbeitung von Konflikten in der Arbeitswelt. Deutscher Institutsverlag Köln.
- Fiehler, Reinhard (2016): Konflikte im Gespräch. Zur Rolle von Emotionen bei der Austragung von Gegensätzen. In: Vogel, Friedemann / Luth, Janine / Ptashnyk, Stefania (Hg.): Linguistische Zugänge zu Konflikten in europäischen Sprachräumen. Korpus – Pragmatik – kontrovers. Universitätsverlag WINTER Heidelberg.
- Fröhlich, Werner / Drever, James (1981): Wörterbuch zur Psychologie. dtv München.



- Glasl, Friedrich (1990): *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater.* Haupt Bern.
- Glasl, Friedrich (2007): *Konflikte in Organisationen.* In: Schreyögg, Georg (Hg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation.* Schäffer-Poeschel Stuttgart, 628-635.
- Glasl, Friedrich (2013): *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater.* Haupt Bern.
- Grice, Paul (1989): *Logic and Conversation (1967, 1987)* In: Grice, Paul (Hg.): *Studies in the Way of Words.* Mass Cambridge, Harvard University Press, 1-143.
- Gruber, Helmut (1996): *Streitgespräche. Zur Pragmatik einer Diskursform.* Westdeutscher Verlag Opladen.
- Grunwald, Wolfgang / Redel, Wolfgang (1989): *Soziale Konflikte.* In: Roth, Erwin (Hg.): *Organisationspsychologie.* Verlag für Psychologie Göttingen.
- Hofstetter, Helmut (1988): *Die Leiden des Leitenden.* Datakontext-Verlag Köln.
- Hoppe, Thomas (2005): *Erscheinungsformen von Konflikten und Möglichkeiten ihrer Bewältigung.* In: *Ost-West Europäische Perspektiven.* Jahrgang 2005, Heft 2. 163-171.  
<<https://www.owep.de/artikel/462/erscheinungsformen-von-konflikten-und-moeglichkeiten-ihrer-bewaeltigung>>
- Internetquelle 1: [https://www.sr.de/sr/home/nachrichten/politik\\_wirtschaft/equal\\_pay\\_day\\_2019\\_saarland100.html](https://www.sr.de/sr/home/nachrichten/politik_wirtschaft/equal_pay_day_2019_saarland100.html) (20.03.2019)
- Internetquelle 2: <https://www.99pro.de/firma/> (25.02.2019)
- Internetquelle 3: <https://www.handelszeitung.ch/management/was-schweizer-angestellte-von-ihren-chefs-wollen-1395701#> (07.03.2019)
- Kallus, Konrad Wolfgang (2010): *Erstellung von Fragebogen.* Facultas Wien.
- Kirchhoff, Günter (1976): *Soziale Konflikte. 2, ...in der Arbeitswelt.* Bayer. Landeszentrale für polit. Bildung München.
- Kirsch, Werner (1977): *Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse.* Gabler Wiesbaden.
- Kunst, Volker (1994): *Angewandte Psychologie im Unternehmen: Betriebspsychologie, Arbeitsgestaltung, Motivation, Anreize, Eignungsdiagnostik, Kommunikation, Interaktion, Individuum und Gruppe, Führung, Konflikte und Konfliktlösung.* Gabler Wiesbaden.
- Krysmanski, Hans Jürgen (1971): *Soziologie des Konflikts: Materialien und Modelle.* Rowohlt Reinbeck bei Hamburg.
- Maurer-Weidenhiller, Elisabeth (2009): *Kluges Konfliktmanagement.* WEKA Media Kissing.

- Meibauer, Jörg (2001): Pragmatik. Eine Einführung. Stauffenburg Tübingen.
- Montada, Leo / Kals, Elisabeth (2001): Mediation. Lehrbuch für Psychologen und Juristen. Beltz PVU Weinheim.
- Möhring, Wiebke / Schlütz, Daniela (2010): Die Befragung in den Medien- und Kommunikationswissenschaften. Eine praxisorientierte Einführung. VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden.
- Pafel, Jürgen (2015): Pragmatik. In: Meibauer, Jörg / Demske, Ulrike / Geilfuß-Wolfgang, Jochen / Pafel, Jürgen / Ramers, Karl Heinz / Rothweiler, Monika / Steinbach, Markus (Hg.): Einführung in die germanistische Linguistik. Metzler Stuttgart.
- Pfetsch, Frank R. (2005): Konflikt. Springer Berlin, Heidelberg, New York.
- Pondy, Louis R. (1967): Organizational conflict: Concepts und models. In: Administrative Science Quarterly, 12, S. 296-320.
- Raab-Steiner, Elisabeth / Benesch, Michael (2012): Der Fragebogen. Von der Forschungsidee bis zur SPSS-Studie. UTB Stuttgart.
- Regnet, Erika (1992): Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung. Verlag für Angewandte Psychologie Göttingen.
- Regnet, Erika (2001): Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung. Verlag für Angewandte Psychologie Göttingen.
- Rüttinger, Bruno / Sauer, Jürgen (2000): Konflikt und Konflikt lösen. Rosenberger Fachverlag Leonberg.
- Schank, Gerd (1987): Linguistische Konfliktanalyse. Ein Beitrag zur Gesprächsanalyse. In: Schank, Gerd / Schwitalla, Johannes (Hg.): Konflikte in Gesprächen. Gunter Narr Verlag Tübingen.
- Schnell, Rainer / Hill, Paul B. / Esser, Elke (2013): Methoden der empirischen Sozialforschung. Oldenbourg München.
- Scholl, Armin (2015): Die Befragung. UVK Verlagsgesellschaft Konstanz.
- Schwitalla, Johannes (1987): Sprachliche Mittel der Konfliktreduzierung in Streitgesprächen. In: Schank, Gerd / Schwitalla, Johannes (Hg.): Konflikte in Gesprächen. Gunter Narr Verlag Tübingen.
- Schwarz, Gerhard (2014): Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen. Springer Gabler Wiesbaden.
- Siegert, Werner / Lang, Lucia (1986): Führen ohne Konflikte. Teil 2. Kommunikation, Motivation, Konfliktmanagement, Organisationsentwicklung. Expert Verlag Sindelfingen.

- Spiegel, Carmen (1995): Streit. Eine linguistische Untersuchung verbaler Interaktionen in alltäglichen Zusammenhängen. Gunter Narr Verlag Tübingen.
- Thomas, Kenneth (1976): Conflict and Conflict Management. In: Dunnette, Marvin / Hough, Leaetta (Hg.): Handbook of industrial and organizational psychology. Rand McNally Chicago, S. 889-995.
- Thomas, Kenneth (1992): Conflict and negotiation processes in organizations. In: Dunnette, Marvin / Hough, Leaetta (Hg.): Handbook of industrial and organizational psychology. Consulting Psychologists Press Chicago, S. 651-717.
- Van de Vliet, Evert (1998): Conflict and Conflict Management. In: Drenth, Pieter / Thierry, Henk / de Wolff, Charles (Hg.): Handbook of Work and Organizational Psychology, 2. edition, Vol. Personell Psychology. Psychology Press Hove.
- Watzlawick, Paul / Beavin, Janet / Jackson, Don (2000): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Huber Bern.
- Weinert, Ansfried (1987): Lehrbuch der Organisationspsychologie. Psychologie Verlag.-Union München-Weinheim.

## **Anhang**

<b>Anhang</b> .....	<b>75</b>
A    E-Mail-Anschreiben.....	76
B    Fragebogen.....	77
<b>Selbstständigkeitserklärung</b> .....	<b>84</b>

## A E-Mail-Anschreiben

Liebe 99pro-ler,

wir alle wünschen uns einen reibungslosen und vor allem konfliktfreien Arbeitsablauf, um zum einen gute Arbeit zu erbringen und zum anderen, damit es uns persönlich gut geht. Wie spannend wäre es da, einmal herauszufinden, wo Konflikte in unserer täglichen Arbeit im Unternehmen und mit den Kollegen überhaupt entstehen, wie man sie löst und ob wir sie sogar gänzlich vermeiden können!?

Genau damit beschäftige ich mich mit meiner Masterarbeit.  
Ich freue mich sehr, dass ich eure Unterstützung erhalte, in dem ihr den Fragebogen ausfüllt, den ihr unter dem nachfolgenden Link findet:

<https://www.survio.com/survey/d/99promediakonflikte>

Die Beantwortung wird nicht mehr als 10 Minuten eurer wertvollen Zeit in Anspruch nehmen. Ich würde euch bitten, den Fragebogen **spätestens bis zum 19.12.2018** auszufüllen.

Ihr könnt euch darauf verlassen, dass all eure Angaben absolut vertraulich behandelt werden. Ihr gebt eure Antworten anonym ab.

Mit der Fertigstellung meiner Arbeit würde ich euch meine gewonnenen Erkenntnisse sehr gern präsentieren. Im besten Falle profitieren wir alle davon und können unser Miteinander und unsere Zusammenarbeit weiter verbessern.

Ich danke euch schon jetzt für eure Hilfe und stehe euch sehr gern zur Verfügung, solltet ihr Fragen an mich haben.

Liebe Grüße  
Julia Neuer

## **B Fragebogen**

### Konfliktpotentiale und Konfliktkommunikation bei der 99pro media GmbH

Hallo liebe 99pro-ler, fühlt euch vollkommen frei, alle Fragen ehrlich zu beantworten. An keiner Stelle müsst ihr eure Namen angeben. Wer welche Antworten abgegeben hat, ist für mich in der Auswertung ebenfalls nicht nachvollziehbar oder zu erkennen. Diese Umfrage soll dazu dienen, die Arbeitsabläufe zu verbessern und den Wohlfühlfaktor hier in der Company aufrecht zu halten, wenn nicht sogar zu vergrößern.

#### **Frage 1: Wie zufrieden bist du allgemein in dem Unternehmen?**

Fragesupport: *Wähle eine Antwort!*

- sehr unzufrieden
- unzufrieden
- neutral
- zufrieden
- sehr zufrieden
- keine Angabe

#### **Frage 2: Wie zufrieden bist du mit deinem direkten Vorgesetzten?**

Fragesupport: *Wähle eine Antwort!*

- sehr unzufrieden
- unzufrieden
- neutral
- zufrieden
- sehr zufrieden
- keine Angabe

#### **Frage 3: In welcher Abteilung arbeitest du?**

Fragesupport: *Wähle eine Antwort!*

- Herstellungsleitung/Geschäftsführung
- Produktion
- Digitalisierung/Social Media
- Bildgestaltung
- Systemadministration
- Company Management (Buchhaltung, Personal, Legal-Affairs, Immobilien/Verwaltung, Empfang, ...)
- interne Dienstleister (Küche, Sport, ...)
- Recherche
- Autorentätigkeit
- Abnahmeredaktion
- Redaktion

- Aufnahmeleitung
- Postproduktion
- Technik (IT, Kamera, Schnitt, ...)

**Frage 4: Welche der drei Definitionen von Konflikten trifft deiner Meinung nach am ehesten zu?**

Fragesupport: *Mehrfachnennungen möglich!*

- Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen, ...), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit mindestens einem anderen Akteur in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur/andere Aktoren erfolgt. (vgl. Glasl 2013)
- Um einen Konflikt handelt es sich, wenn für eine Person zwei einander entgegengesetzte Handlungstendenzen oder Motivationen zusammen auftreten und als gleichwertige Alternativen für ein mögliches Handeln erlebt werden. (Kunst 1994)
- Ein Konflikt ist ein Vorgang, bei dem aus zwei entgegengesetzten Handlungsreizen oder Zielsetzungen unterschiedliche Verhaltensaufforderungen entstehen, denen nicht beiden gleichzeitig entsprochen werden kann.“ (vgl. Eberle & Kirchhoff 1981)
- Keine

**Frage 4a: Was verstehst du selbst unter einem Konflikt?**

Fragesupport: *Freiwillige Angabe!*

**Frage 5: Wie oft siehst du dich in deinem beruflichen Alltag mit Konflikten konfrontiert?**

Fragesupport: *Wähle eine Antwort!*

- mehrmals am Tag
- einmal am Tag
- ungefähr einmal pro Woche
- mehrmals pro Woche
- ungefähr einmal im Monat
- mehrmals pro Monat
- nie

**Frage 6: Was sind für dich die Ursachen eines Konflikts?**

Fragesupport: *Mehrfachnennungen möglich!*

- Interessengegensätze zwischen Hierarchieebenen und Funktionsbereichen
- Gruppenbildungen/Gruppenmitgliedschaften
- (fehlende/falsche) Belohnungssysteme
- Rahmenbedingungen/Organisation und Führung des Unternehmens

- Kommunikationsdefizite
- Führungsstil des (direkten) Vorgesetzten
- Wettbewerb/Konkurrenz zwischen Mitarbeitern
- Machtstreben
- persönliche Diskrepanzen, unterschiedliche Charaktere
- fehlende Anerkennung der Leistung/unzureichendes Feedback
- innere Konflikte (z.B. Schwierigkeit, sich zu entscheiden)
- wenig Raum für Kreativität, wenige Gestaltungsmöglichkeiten
- knappe Güter, eingeschränkte finanzielle Mittel und Möglichkeiten
- Zielunklarheit
- Zeitdruck
- Andere: \_\_\_\_\_

**Frage 6a: Du siehst hier die möglichen Ursachen eines Konflikts noch einmal aufgelistet. Bitte gib ein Ranking der Ursachen an, die deiner Meinung nach am ehesten zu einem Konflikt führen.**

Fragesupport: *Ändere die Reihenfolge der Positionen nach deinen Präferenzen per drag and drop (die erste führt am häufigsten zu einem Konflikt, die letzte am seltensten).*

- Interessengegensätze zwischen Hierarchieebenen und Funktionsbereichen
- Gruppenbildungen/Gruppenmitgliedschaften
- (fehlende/falsche) Belohnungssysteme
- Rahmenbedingungen/Organisation und Führung des Unternehmens
- Kommunikationsdefizite
- Führungsstil des (direkten) Vorgesetzten
- Wettbewerb/Konkurrenz zwischen Mitarbeitern
- Machtstreben
- persönliche Diskrepanzen, unterschiedliche Charaktere
- fehlende Anerkennung der Leistung/unzureichendes Feedback
- innere Konflikte (z.B. Schwierigkeit, sich zu entscheiden)
- wenig Raum für Kreativität, wenige Gestaltungsmöglichkeiten
- knappe Güter, eingeschränkte finanzielle Mittel und Möglichkeiten
- Zielunklarheit
- Zeitdruck

**Frage 7: Ist es deiner Meinung nach möglich, Konflikte zu erkennen, bevor diese ausbrechen?**

Fragesupport: *Wähle eine Antwort!*

- ja
- nein
- weiß nicht



**Frage 7a: Woran lassen sich deiner Meinung nach Konflikte frühzeitig erkennen?**

Fragesupport: *Mehrfachnennungen möglich!*

- offensive Reaktionen, wie z.B. Wut, Aggression
- unangemessene Reaktionen
- non-verbales Verhalten, wie z.B. Mimik, Gestik
- direktes Ansprechen, Mitarbeitergespräche
- resignatives Verhalten
- Kontaktvermeidung, nur noch Schriftverkehr
- starke und ungewohnte Förmlichkeit
- keine Zusammenarbeit, gegeneinander arbeiten
- verwickelte und nicht endende Diskussionen
- Seitenhiebe, indirekte Äußerungen
- schlechte Arbeitsergebnisse
- gefühlsmäßiger Eindruck, Beachtung eigener Reaktionen und Gefühle
- Andere: \_\_\_\_\_

**Frage 8: In welcher Hierarchieebenen-Beziehung treten deiner Meinung nach die meisten Konflikte auf?**

Fragesupport: *Wähle eine Antwort!*

- Hierarchieebene nach oben (Mitarbeiter → Chef/Vorgesetzter)
- gleiche Hierarchieebene (Mitarbeiter ↔ Mitarbeiter)
- Hierarchieebene nach unten (Chef/Vorgesetzter → Mitarbeiter)
- Andere: \_\_\_\_\_

**Frage 9: In welcher der aufgeführten Situationen kannst du bereits einen Konflikt erkennen?**

Fragesupport: *Mehrfachnennungen möglich!*

- Du bittest deinen Chef um eine Gehaltserhöhung. Deine Vorstellungen weichen jedoch vollkommen von dem Angebot deines Vorgesetzten ab.
- Dein Chef bittet sowohl dich als auch deine Kollegin, Nachforschungen zu einem wichtigen Thema anzustellen. Er gibt dazu den Ansporn, dass derjenige/diejenige, die alle nötigen Informationen als erstes zusammenträgt, einen Bonus erhält.
- Deine Arbeitsmotivation ist hoch und du arbeitest sehr engagiert. Leider erhältst du von deinem Chef keinerlei positive Rückmeldung zu deiner Arbeit. Du fühlst dich verunsichert und nicht wertgeschätzt.
- Ein Kollege von dir hat seine Aufgabe nicht ordnungsgemäß erledigt. Du persönlich bist nun der/die Leidtragende und konfrontierst deinen Kollegen damit. Dieser wird daraufhin ausfällig und aggressiv.
- Dein Vorgesetzter gibt dir das Gefühl, dass du deine Arbeit stets gut erledigst. Dann erfährst du jedoch, dass er hinter deinem Rücken Beschwerden äußert und vorhat, deine Stelle neu zu besetzen.
- Andere: \_\_\_\_\_

**Frage 10: Welche Auswirkungen haben Konflikte auf dich?**

Fragesupport: *Mehrfachnennungen möglich!*

- Sie stellen eine Belastung für mich dar.
- Sie sorgen für eine Belastung, die bis hin zur Erkrankung reichen kann.
- Sie bereiten mir ein Gefühl von Hilflosigkeit.
- Sie sorgen für Angst und Frustration.
- Ich arbeite dadurch ineffektiver.
- Sie führen zur Isolation.
- Sie verbessern meine Arbeitsmotivation.
- Sie erwecken den Wunsch nach einem klärenden Gespräch.
- Sie sorgen für Vertrauensverlust.
- Sie bereiten mir Stress durch Verschwendung von Zeit und Energie.
- Andere: \_\_\_\_\_

**Frage 11: Stelle dir folgende Situation vor: Dein Vorgesetzter erläutert dir euphorisch seine Idee für ein neues Projekt. Er ist komplett von seinem Vorschlag überzeugt. Allerdings bist du alles andere als begeistert.**

Fragesupport: *Wie sollte der Konflikt deiner Meinung nach gelöst werden? Wähle eine Antwort!*

- Einzelgespräch mit dem Vorgesetzten
- klärendes Gespräch unter Kollegen
- Abteilungssitzung
- Mitarbeiterkonferenz
- Konfliktvermeidung
- Andere: \_\_\_\_\_

**Frage 11a: Stelle dir folgende Situation vor: Deine Abteilung wird vollkommen umstrukturiert – sehr zu deinem Bedauern. Du siehst sogar eine Verschlechterung in dieser Veränderung und befürchtest, dass sowohl die Arbeit als auch die Zusammenarbeit der Kollegen darunter leiden wird.**

Fragesupport: *Wie sollte der Konflikt deiner Meinung nach gelöst werden? Wähle eine Antwort!*

- Einzelgespräch mit dem Vorgesetzten
- klärendes Gespräch unter Kollegen
- Abteilungssitzung
- Mitarbeiterkonferenz
- Konfliktvermeidung
- Andere: \_\_\_\_\_

**Frage 11b: Stelle dir folgende Situation vor: Du bekommst mit, dass über Mitarbeiterin X immer wieder schlecht geredet wird. Diese Lästereien geschehen nicht nur, wenn X nicht im Raum ist, sondern auch in ihrer Anwesenheit.**

Fragesupport: *Wie sollte der Konflikt deiner Meinung nach gelöst werden? Wähle eine Antwort!*

- Einzelgespräch mit dem Vorgesetzten
- klärendes Gespräch unter Kollegen
- Abteilungssitzung
- Mitarbeiterkonferenz
- Konfliktvermeidung
- Andere: \_\_\_\_\_

**Frage 12: Hast du weitere Anmerkungen zum Thema Konflikte? Gibt es etwas, dass dir dazu in Bezug auf deine Arbeit in deinem Unternehmen noch einfällt?**

Fragesupport: *Freiwillige Angabe!*

**Frage 13: Welchem Geschlecht fühlst du dich zugehörig?**

Fragesupport: *Wähle eine Antwort!*

- männlich
- weiblich
- anderes

**Frage 14: Wie alt bist du?**

Fragesupport: *Wähle eine Antwort!*

- 16 Jahre
- 17 Jahre
- 18 Jahre
- 19 Jahre
- 20 Jahre
- 21 Jahre
- 22 Jahre
- ...
- 99 Jahre

**Frage 15: Wie lange bist du bereits im Unternehmen tätig?**

Fragesupport: *Wähle eine Antwort!*

- weniger als 1 Jahr
- 1 Jahr
- 2 Jahre
- 3 Jahre
- 4 Jahre
- 5 Jahre
- 6 Jahre
- 7 Jahre
- 8 Jahre
- 9 Jahre
- 10 Jahre
- 11 Jahre
- 12 Jahre
- 13 Jahre
- 14 Jahre
- 15 Jahre
- 16 Jahre
- 17 Jahre
- 18 Jahre

Ich danke dir sehr, dass du dir die Zeit genommen hast, mich durch das Ausfüllen des Fragebogens bei meiner Masterarbeit zu unterstützen und womöglich die Arbeitsabläufe in der Company zu verbessern.

Liebe Grüße – Julia Neuer

## Selbstständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Modulleistung/Modulteilleistung

im Modul: \_\_\_\_\_

mit dem Titel:

---

---

---

---

selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Name, Vorname: \_\_\_\_\_

Matrikelnummer: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift