



4 Beteiligte des Konfliktes

Um was geht es?

Bevor der Konflikt bearbeitet werden kann, muss geklärt werden, wer die Beteiligten sind und in welchem Ausmass sie involviert sind. Handelt es sich bei den Konfliktparteien um zwei einzelne Personen oder sind diese Personen Teil einer Gruppe? Sind die anderen Gruppenmitglieder am Konflikt zwar nicht beteiligt, werden jedoch durch das Geschehen beeinflusst? Oder handelt es sich um ganze Gruppen, die sich im Konflikt gegenüberstehen? Je nach Situation ist ein unterschiedliches Vorgehen bei der Bearbeitung der Konflikte notwendig.

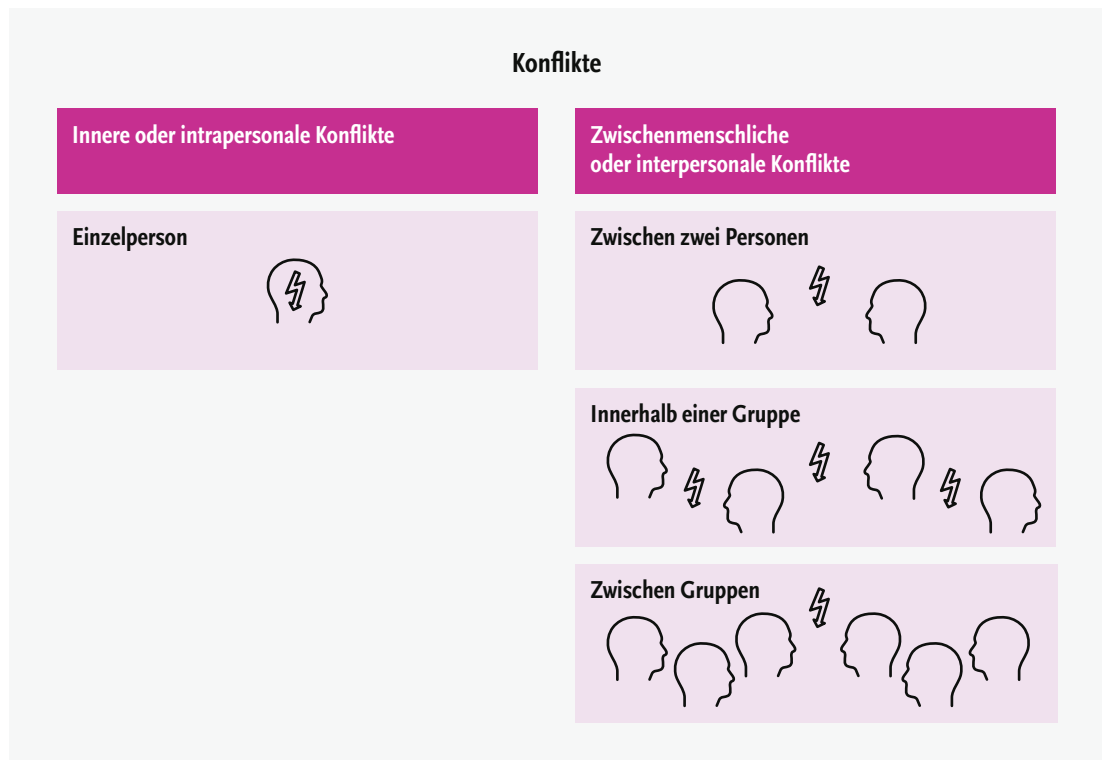
Die Frage, wer am Konflikt beteiligt ist, erscheint auf den ersten Blick banal. Sie ist jedoch gerade bei der Beteiligung von Gruppen sehr entscheidend. Es darf nicht passieren, dass der Konflikt mit nur einem Teil der Beteiligten bearbeitet wird. Wenn nämlich nicht alle Interessen und Positionen berücksichtigt werden, bleibt die Wurzel des Konflikts sozusagen im Boden stecken und treibt einige Zeit später erneut aus.

Konflikte können

- intrapersonal sein.
- interpersonale Ursache haben.
- innerhalb einer Gruppe stattfinden.
- zwischen Gruppen bestehen.



Abbildung Nr. 6:
Intra- & interpersonale
Konflikte



4.1 Innere oder intrapersonale Konflikte



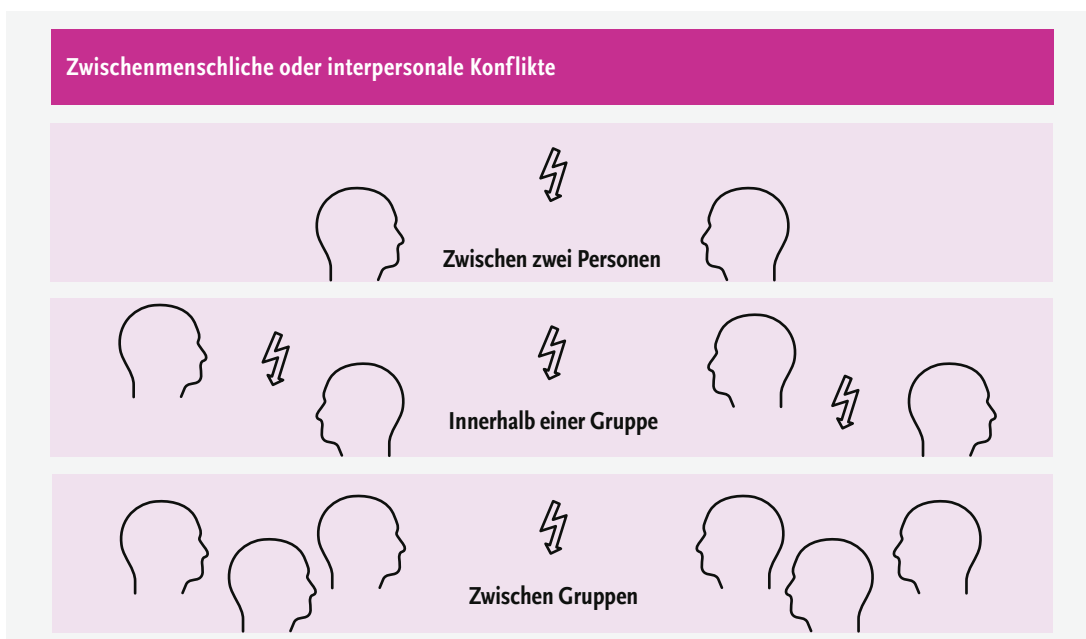
Es gibt Konflikte, die einzelne Menschen mit sich selbst (innerlich) ausfechten. Die Spannungen können durch widersprüchliche Gefühle, Einstellungen und Bedürfnisse ausgelöst werden. Häufig ringt man dabei um eine Entscheidung. Die Befürchtung, die falsche Wahl zu treffen und die Konsequenzen dafür tragen zu müssen, führt zum Handlungs- oder Lösungsdruck.

Innere Konflikte betreffen zuerst einmal nur eine Person. Sie können aber auch in die Gruppen hineingetragen werden und Kollegen und Kolleginnen belasten. Vor allem dann, wenn die Leistung und das Verhalten der betroffenen Person durch den inneren Konflikt beeinflusst wird. Nicht selten entwickelt sich aus einem inneren Konflikt ein Konflikt in der Gruppe oder zumindest zwischen Kollegen.

Innere Konflikte können entstehen ...	Beispiele
<ul style="list-style-type: none"> • ... wenn zwei Möglichkeiten zur Auswahl stehen, wobei beide ein positives Ergebnis bringen können. • ... wenn zwei Möglichkeiten zur Auswahl stehen, die beide negative Konsequenzen mit sich bringen. • ... wenn eine Alternative sowohl anziehend als auch abstoßend erscheint. 	<ul style="list-style-type: none"> • Petra hat sich auf zwei Stellen beworben und erhält von beiden Firmen eine Zusage. Bei beiden Arbeitgebern hätte sie gleich viele Vorteile. Petra befindet sich in einem inneren Konflikt, weil sie aus zwei verlockenden Alternativen auswählen muss. • Manuel ist Zfhr und muss einen seiner Uof an einen anderen Zug abgeben. Alle vier Uof sind kompetent, engagiert und verstehen sich auch privat sehr gut mit Manuel. Diese Entscheidung fällt ihm besonders schwer. • Andreas hat Lust auf eine verantwortungsvolle Führungsposition. Gleichzeitig verspürt er aber auch Angst vor Überforderung oder Versagen.

Beispiele

4.2 Zwischenmenschliche oder interpersonale Konflikte



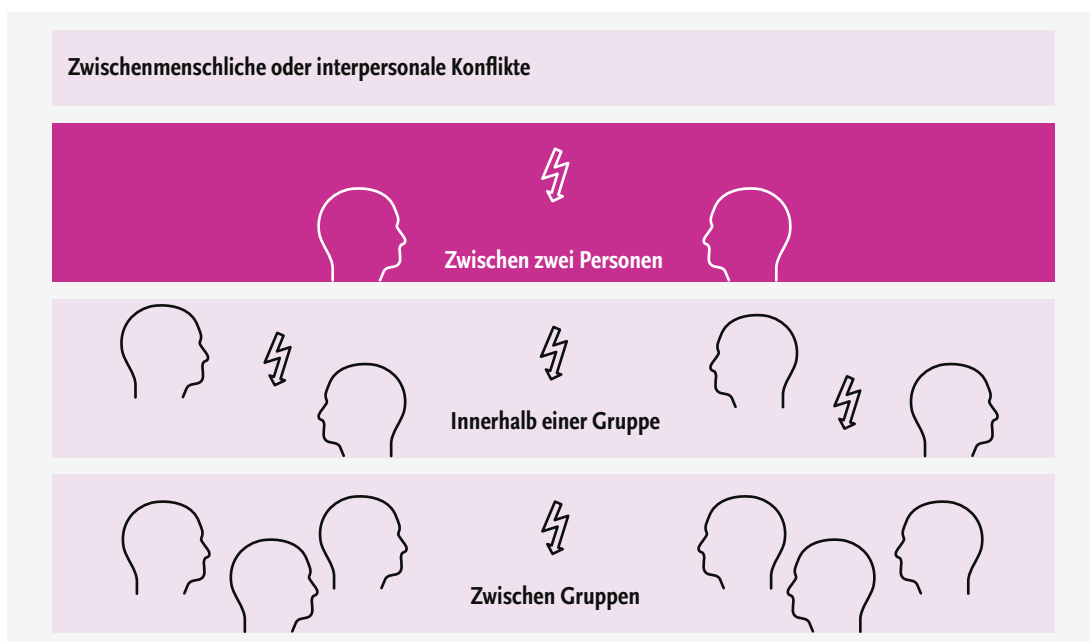
Siehe Kapitel
«Konfliktverlauf»,
Seite 25

Von zwischenmenschlichen Konflikten spricht man, wenn mehr als nur eine Person beteiligt ist. Dabei kann es sich entweder um zwei Einzelpersonen handeln, weiterhin um Personen, die innerhalb einer Gruppe einen Konflikt austragen, oder um zwei oder mehrere Gruppen, die sich feindselig gegenüberstehen. Als Führungsperson muss man sich der Konsequenz bewusst sein, dass sich Konflikte zwischen Einzelpersonen ausweiten und ganze Gruppen gegeneinander aufbringen können. Aus diesem Grund ist es um so wichtiger, Konflikte so schnell wie möglich anzusprechen und zu bearbeiten.

Beispiel

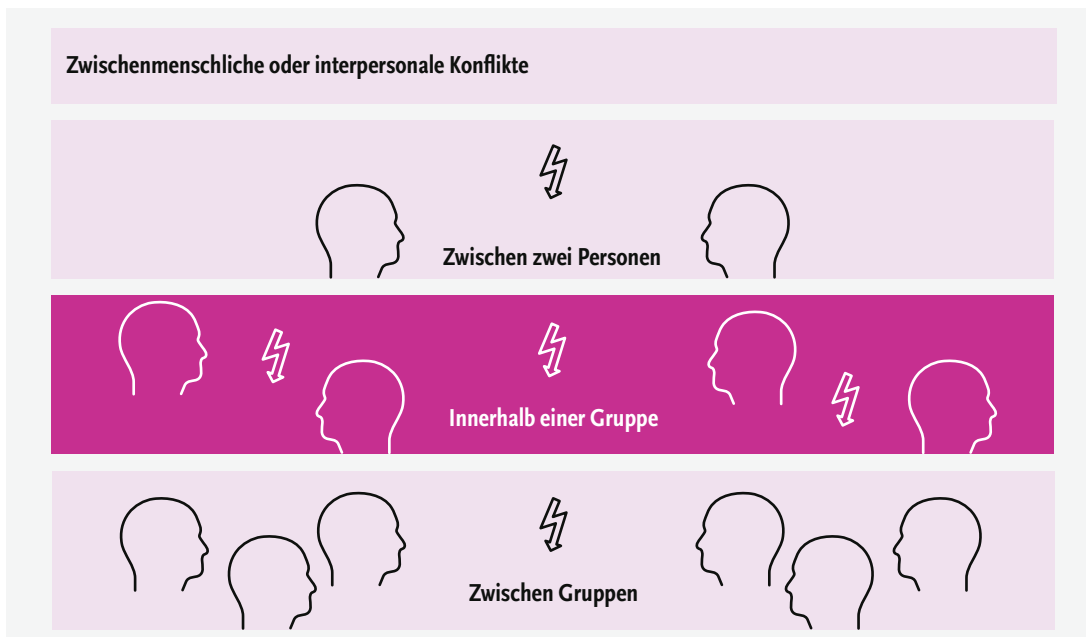
Wm Meier und Wm Widmer sind in demselben Zug. Vom ersten Tag an sind sie sich unsympathisch. Als Wm Widmer im Rahmen einer Übung die Leitung übernehmen kann, fühlt sich Wm Meier übergangen und missgönnt dem anderen den Erfolg. Er lästert bei den anderen Kameraden über Wm Widmer und verleumdet diesen. Das lässt Wm Widmer nicht auf sich sitzen und scharf seinerseits einige Kameraden um sich. Aufgrund der dauernden Sticheleien und Streitereien bilden sich zwei Untergruppen. Diese stehen sich derart feindselig gegenüber, dass der Zfhr, Lt Petzi, kaum mehr mit ihnen arbeiten kann.

4.2.1 Konflikte zwischen zwei Einzelpersonen



Der Konflikt zwischen zwei Personen ist wohl eine der häufigsten Formen von Konflikten, die man im unmittelbaren persönlichen Umfeld beobachten oder gar miterleben kann. Die Führungsperson kann sich dabei sowohl in der Rolle des Vermittlers als auch in der Rolle des Beteiligten wiederfinden. Wenn die Führungsperson als Schlichter auftritt und den Konflikt ansprechen möchte, muss sie zuerst abklären, ob auch wirklich keine weiteren Personen am Konflikt beteiligt sind.

4.2.2 Konflikte innerhalb von Gruppen

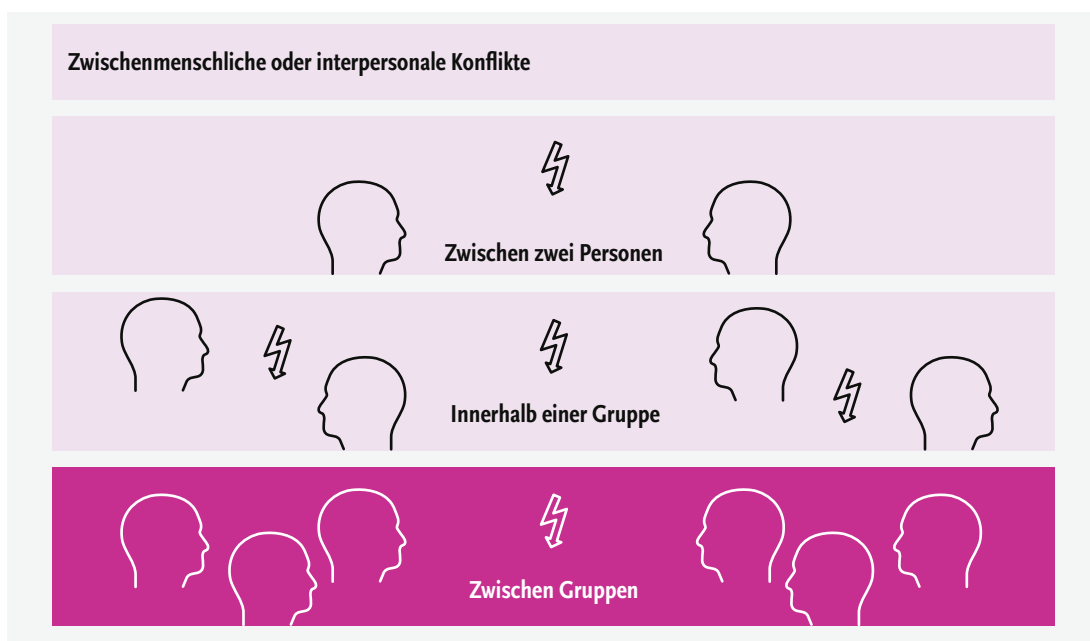


Konflikte innerhalb einer Gruppe stellen in vielfacher Hinsicht eine besondere Herausforderung für die Konfliktbewältigung dar. Das Konfliktgeschehen betrifft nicht mehr nur Einzelpersonen, sondern wirkt sich auf Leistung und Zufriedenheit eines ganzen sozialen Verbands aus. Jeder der Beteiligten bringt andere Faktoren mit ins Spiel, die den Konfliktverlauf beeinflussen. Gruppendynamische Prozesse steigern die Komplexität des Ganzen noch zusätzlich.

Meinungsdifferenzen müssen nicht ausschliesslich mit negativen Auswirkungen verbunden sein. Wie in der Einleitung beschrieben, können konstruktiv angegangene Konflikte durchaus bereichernd sein.

Siehe Modul 5,
Kapitel «Der Prozess
der Gruppenbildung»,
Seite 59

4.2.3 Konflikte zwischen Gruppen



Interessenkonflikte zwischen Gruppen bergen ein enormes Gewaltpotenzial. Wo sich zwei Einzelpersonen noch um eine friedliche Problemlösung bemühen möchten, geht es in Intergruppenkonflikten bereits hart auf hart. Weil die Handlungsverantwortung von der Gruppe als Ganzes getragen wird (**Verantwortungsdiffusion**), kann sich der Einzelne dahinter verstecken. Daher kann er im Wissen um die kollektive Rückendeckung aus sich herausgehen und gute, aber auch schlechte Dinge tun, die er als Einzelperson niemals getan hätte.

Die **Zugehörigkeit zu einer Gruppe** ist für viele Menschen identitätsstiftend und unmittelbar mit dem eigenen **Selbstwert** verbunden. Selbstverständlich kann man sich mit mehreren Gruppen identifizieren, wobei dann je nach Kontext eine andere Gruppenzugehörigkeit im Vordergrund steht.

Beispiel

Während des Dienstes identifiziert sich Zfhr Schibler mit dem Verband. Während der Zusammenarbeit mit Zivilen fühlt er sich als Repräsentant der Schweizer Armee. Ausserhalb des militärischen Kontextes im Fussballclubs sieht er sich als Mitglied der Gruppe A. An einem Familienanlass gehört er der jüngeren Generation an. In der Abteilung für Damenschuhe fühlt er sich als die männliche Minderheit.

Wenn der Ausschluss aus der Gruppe als selbstwertbedrohlich angesehen wird, ist das Bedürfnis nach Anerkennung durch die Eigengruppe häufig der Grund für gruppenkonformes (der Gruppe angepasstes) Verhalten. Je geschlossener die Gruppe auftritt und je stärker der Zusammenhalt, umso mehr Potenzial, und zwar sowohl positives wie auch negatives, wird ihr von Aussenstehenden zugeschrieben und umso mehr glaubt die Gruppe selbst an ihre Möglichkeiten.

Favorisierung der Eigengruppe

Meist wird die Eigengruppe in einem besseren Licht als eine Fremdgruppe gesehen. Das Bestreben sich positiv von anderen abzugrenzen geht darauf zurück, dass:

- Die Gruppe und ihre Werte und Normen in das eigene Ich integriert wurden
- Der Selbstwert als Gruppenmitglied vom Vergleich der Eigengruppe mit Fremdgruppen abhängt
- Menschen grundsätzlich danach streben, ein positives Selbstbild aufrechtzuerhalten. Ein hohes Ansehen der Gruppe steigert das Selbstwertgefühl

Die Identifikation mit der Eigengruppe und der Wunsch, sich positiv von Fremdgruppen abzuheben, bergen Konfliktpotenzial. Konkurrenz entsteht, sobald man sich auf relevanten (entscheidenden) Ebenen vergleicht.

Beim Gefechtsschiessen schneidet die Gr Lazzeri meistens etwas besser als die Gr Venturini ab. Als der Kp Kdt ein Leistungsabtreten für die beste Gruppe verspricht, entsteht aus der freundschaftlichen Rivalität plötzlich ein Konflikt.

Siehe Modul 1,
Baustein A,
«Selbstbild»,
Seite 8

Beispiel

Zu offener Diskriminierung kommt es, wenn:

- Die Ansprüche der Fremdgruppe als unberechtigt eingeschätzt werden
- Die Bedrohung der Eigengruppe als unfair empfunden wird
- Die eigenen Erfolgchancen als hoch eingestuft werden

Die eigene Gruppe wird als differenziert wahrgenommen, da sich das Wir aus vielen verschiedenen Individuen zusammensetzt. Die Fremdgruppe wird hingegen als gesichtslose Masse angesehen, was Vorurteile und feindseliges Verhalten fördert.

Wie das nationale und internationale Geschehen zeigt, erweist sich die Bewältigung von Intergruppenkonflikten als schwierig. Es ist daher ratsam, bereits früh im Konfliktverlauf einen erfahrenen Vermittler beizuziehen.

Die zentralen Überlegungen zu den Beteiligten des Konfliktes:

- Gibt es einen inneren Konflikt, der das Verhalten in der Gruppe beeinflusst?
- Welche Arten zwischenmenschlicher Konflikte wurden persönlich bereits erlebt?
- Gibt es Faktoren im eigenen Zuständigkeitsbereich, die Konflikte zwischen Gruppen entstehen lassen oder sogar fördern können?



Aufgabe

Schildern Sie eine Situation, in der Sie selbst an einem Konflikt beteiligt waren und eine, in der Sie einen Konflikt beobachteten.

Was ist mir persönlich besonders wichtig erschienen?

Beteiligter

Beobachter

Wie werde ich diese Erkenntnisse in meiner Tätigkeit als Vorgesetzter oder Ausbilder umsetzen?

Beteiligter

Beobachter

Das Wichtigste in Kürze

Man unterscheidet zwischen inneren (intrapersonalen) und zwischenmenschlichen (interpersonalen) Konflikten. Bei **inneren Konflikten** handelt es sich um Spannungen, die eine Person mit sich selbst erlebt. Diese können durch widersprüchliche Gefühle, Einstellungen und Bedürfnisse ausgelöst werden, häufig angesichts von Entscheidungen. An **zwischenmenschlichen Konflikten** sind mehrere Personen oder Gruppen beteiligt.

Konflikte innerhalb einer Gruppe wirken sich sowohl auf die Zufriedenheit als auch auf die Arbeitsleistung der ganzen Gruppe aus. Sie können sowohl positive als auch negative Folgen nach sich ziehen.

Konflikte zwischen Gruppen können zu Feindseligkeit und offener Diskriminierung führen,

- wenn sich die Gruppenmitglieder stark über die Gruppenmitgliedschaft definieren.
- wenn die Fremdgruppe als «Masse» wahrgenommen wird.
- wenn Handlungen/Ansprüche der Fremdgruppe als unfair und unberechtigt wahrgenommen werden.
- wenn sich die Gruppe stark genug wähnt, um gegen «die anderen» anzutreten.