

# Was sind Konflikte – ein Überblick

## Krach im Job

Konflikte sind das „täglich“ Brot“ des Betriebsrats. Hoher Leistungs- und Konkurrenzdruck am Arbeitsplatz sind ein guter Nährboden für Auseinandersetzungen und Meinungsverschiedenheiten. Richtige Konfliktlösung ist daher einer der Eckpfeiler erfolgreicher Arbeit des Betriebsrats.



„Mach' endlich mal das Fenster zu.“ Während der eine jetzt schon eine zwischenmenschliche Krise am Horizont herauf ziehen sieht, nimmt ein anderer die Situation höchstens als kurze atmosphärische Störung war.

Leider geht es bei Konflikten am Arbeitsplatz oft nicht nur um zu schließende Fenster, sondern um weitaus schwerwiegendere Themen. Oft geht es unterschwellig um Macht, Gehorsam, Angst, Neid, und Herrschaft. Aspekte, die ein negatives Betriebsklima zur Folge haben.

### Was sind Konflikte?

Ein Konflikt ist eine Spannungssituation zwischen zwei oder mehreren Personen in der wenigstens eine Seite das Verhalten der anderen Seite als Beeinträchtigung erlebt (Definition nach Friedrich Glasl).

Gerade im betrieblichen Alltag bedeutet das: ein Konflikt besteht nicht erst, wenn ihn alle beteiligten Parteien haben. Es reicht, wenn er von einer Partei als Störung wahrgenommen wird.

Zwei Abteilungen haben nach der Umstrukturierung sehr ähnliche Aufgaben im Betrieb. Jede will ihre Stellung im Unternehmen herausstellen. Es kommt zu hitzigen Debatten, die teilweise unter der Gürtellinie geführt werden. Der Betriebsrat sucht eine Lösung und spricht mit der Geschäftsleitung. Diese winkt ab: Konkurrenz belebe das Geschäft und das gute Betriebsklima würde das schon aushalten.

### Die wichtigsten Merkmale sind:

- Konflikte sind Störungen: Sie verhindern sachliche Problemlösungen
- Konflikte wirken belastend: Wer einen Konflikt hat, ist selten entspannt.

- Konflikte erzeugen einen Lösungsdruck: Menschen sind eher harmonisch veranlagt. Sie suchen nach einer Auflösung der disharmonischen Situation.
- Konflikte neigen zur Eskalation: Sie tendieren dazu, sich auf zu schaukeln.

## Konfliktformen

Grundsätzlich kann man Konflikte danach unterscheiden, welche Person betroffen ist.

### Man unterscheidet daher zwischen:

- Inneren Konflikten (persönliche oder seelische Konflikte): Der Betriebsrat ringt mit sich: die Auftragslage des Unternehmens ist gut, soll er den notwendigen Überstunden zustimmen? Immerhin wollen sich eine Reihe von Kollegen etwas dazu verdienen. Andererseits will der Betriebsrat nicht pauschal zustimmen. Schließlich hat er bei der letzten Betriebsversammlung eine konsequente Prüfung von angeordneten Überstunden angekündigt. Wie man sich auch entscheidet, jede Entscheidung kann Ärger bringen.

Die von einem inneren Konflikt betroffene Person kämpft mit sich, für welche von zwei Möglichkeiten sie sich entscheiden soll. Der Druck, der dabei entsteht erzeugt innere Spannungen. Stressreaktionen sind nicht ausgeschlossen.

- Äußere Konflikte (Zwischenmenschliche oder soziale Konflikte): Klaus B. kommt mit dem System von Kollegin Silvia S. nicht zurecht. Was ihn richtig ärgert ist, dass ihr neues Planungsmodul sehr gut funktioniert. In Besprechungen versucht er, das System schlecht zu reden. Aber eigentlich ist er nur neidisch auf den Erfolg der Kollegin.

Bei äußeren Konflikten geht es um Auseinandersetzungen von zwei oder mehreren Personen oder Gruppen. Negative Gefühle wie Angst, Ärger oder Ohnmacht gewinnen die Oberhand. Der Verstand bleibt auf der Strecke. Sachargumente werden als Alibi vorgebracht, um die Abneigung gegenüber den/die anderen zu verbergen.

**Kein Konflikt liegt vor**, wenn es um Wissens- und Meinungsunterschiede, unterschiedliche Vorlieben und Geschmäcker geht:

"Ich habe eine andere Vorstellung von Pünktlichkeit als Herr Müller!"

"Ich liebe Rockmusik, mein Kollege mag lieber klassische Musik!"

Auch ein Aneinandergeraten ohne böse Absicht ist keine Form eines Konflikts:

Ich trete einem Kollegen auf dem Weg in die Kantine unabsichtlich auf den Fuß.

## Typen von Konflikten

Anlässe für Konflikte gibt es unzählige: kleine und große, Jahrhundertlang währende, den Glauben betreffende oder nur den Zaun des Nachbarn betreffende. In der Arbeit des Betriebsrats haben sich fünf Typen herauskristallisiert, die besonders häufig vorkommen.

- Wahrnehmungskonflikte: der häufigste Konflikttyp.  
Beim Wahrnehmungskonflikt werden die Dinge unterschiedlich gesehen. Dabei wird oft verharmlost, Daten geschönt und endlos gestritten.
- Rollenkonflikte: Konflikt mit beruflichen Rollen.  
z.B.: Eine Person ist mit ihrer eigenen beruflichen Rolle nicht zufrieden oder mehrere Personen streiten um eine neu zu besetzende Position.
- Verteilungskonflikte: wenn etwas, was begrenzt vorhanden ist, von mehreren beansprucht wird: Budgets, Posten oder überdachte Parkplätze.
- Beziehungskonflikte: wenn zwei oder mehr Personen nicht mehr miteinander auskommen.
- Mobbing: fortgesetzte systematische Schikane, Ausgrenzung und Benachteiligung einer Person am Arbeitsplatz.

Lautstarker Streit auf dem Gang, Menschen, die sich nicht mehr in die Augen schauen können, und Kollegen, die wutschnaubend den Raum verlassen: Konflikte kosten Energie, Lebensqualität und schaden dem Betriebsklima.

Das muss nicht sein. Nutzen Sie das positive Potential von konstruktivem Konfliktmanagement für ihre Arbeit im Betriebsrat.

In den zahlreichen ifb-Seminaren rund um das Thema „Konflikte“ erfahren Sie alles dazu Wissenswerte.

(Quelle: Andreas Schmidtberg, Erfolgreiches Konfliktmanagement im Betriebsrat, 2. Auflage, ifb verlag, 2013)

### Kontakt zur Redaktion

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Wenden Sie sich gerne direkt an unsere Redaktion. Wir freuen uns über konstruktives Feedback!  
redaktion-dbr@ifb.de