

## 2 Was ist ein Konflikt?

### 2.1 Konfliktdefinition

Um einen Konflikt zu erkennen und optimalerweise auch lösen zu können, ist es zunächst erforderlich zu wissen, wann man von einem Konflikt spricht. Für eine Definition des Begriffes stehen verschiedene Ansätze zur Verfügung. Der lateinische Begriff für Konflikt lautet »confligere« und bedeutet: kämpfen, zusammenstoßen. Er bietet jedoch keine ausreichende Erklärung für den Begriff in der heutigen Zeit. Verständlicher ist dafür die Definition nach Friedrich Glasl (Glasl 2010), der stark vereinfacht sagt, dass für einen Konflikt mindestens zwei Akteure erforderlich sind. Diese Akteure haben Pläne bzw. Interessen, die sie verfolgen und wenn sie bei der Umsetzung dieser Pläne oder Interessen gestört werden, kommt es zu einem Konflikt. Es kann auch mehr als nur eine Ursache für einen Konflikt geben. Neben dem Gegensatz der Interessen, der zu einer Störung bei der Umsetzung führen kann, ist die Unzulässigkeit dieser Störung eine weitere mögliche Ursache. Nicht jede abweichende Überzeugung oder unterschiedliche Wertung entwickelt sich unmittelbar zu einem Konflikt. Erst wenn einer der Beteiligten den Anspruch erhebt, lediglich die eigene Wahrheit sei die Richtige und die Ansicht des anderen sei Unrecht, wird es zu einem Konflikt kommen (Montada 2012). Das lässt sich auch auf Situationen übertragen, in denen nicht das eigene Interesse, sondern das Interesse eines anderen gestört wird. Nicht nur ein eigenes Negativerlebnis, sondern auch ein verletztes Rechtsempfinden oder ein Eintreten und

## 2 Was ist ein Konflikt?

---

Engagement für nahestehende und auch fremde Menschen können somit Ursache für einen Konflikt sein.

### 2.2 Konfliktarten

Es gibt eine Vielzahl möglicher Konflikte. Eine Aufteilung in unterschiedliche Konfliktarten erleichtert den Umgang mit ihnen und ermöglicht eine genauere Betrachtung und Differenzierung. Unterscheiden lassen sich Konflikte beispielsweise danach, welches Anliegen einer Person in dem Konflikt betroffen ist. Als Anliegen sind Punkte zu verstehen, die Menschen wichtig sind und durch die sich Menschen auch unterscheiden (Montada 2012). Solche Punkte können sein: soziale Anerkennung, Politik, Religion, Sicherheit, Besitz, Macht, Freiheit, Hobby, Naturschutz, Familie, Tiere, Idole und weitere. Darin enthaltene Konfliktthemen lassen sich vereinfacht drei verschiedenen Konfliktdimensionen zuordnen:

1. **Rationale Dimension:** Damit sind sachliche, konkrete und klar nachvollziehbare Themen gemeint.
2. **Emotionale Dimension:** Umfasst unterschiedliche Identifikationen der Konfliktpartner mit gegensätzlichen Positionen zu einem Thema auf der Ebene der Beteiligten.
3. **Gesellschaftliche Dimension:** Beinhaltet die Themen um soziale Positionen innerhalb des Gesellschafts-systems auf der übergeordneten Ebene der Gesellschaft.

## 2.2 Konfliktarten

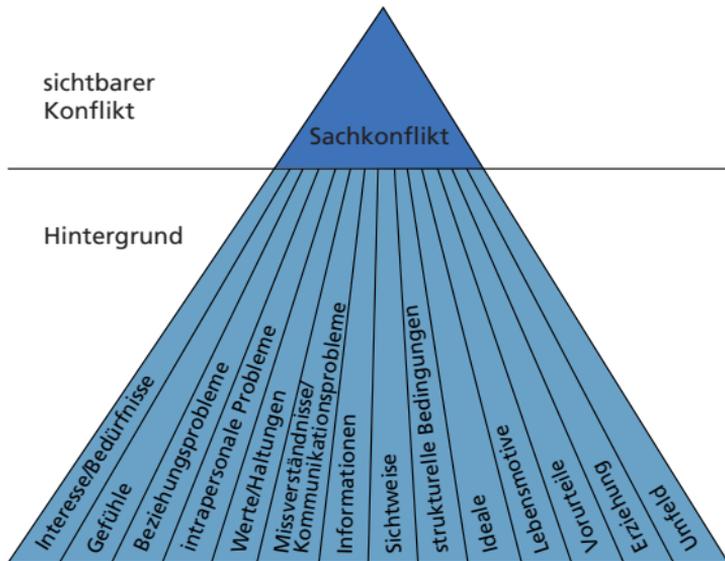
---

Die Konfliktbeteiligten können diese Ebenen in der Streit- und Stresssituation meist nicht unterscheiden. Für eine erfolgreiche Konfliktlösung ist diese Unterscheidung jedoch wichtig, um die konkreten Probleme herausarbeiten zu können, unterschiedliche emotionale Reaktionen zu erfassen und die mit der Einbindung in die Gesellschaft einhergehenden Normen und Werte berücksichtigen zu können (Michaelis & Auferkorte-Michaelis 2017).

### 2.2.1 Eisbergmodell

---

Da Konflikte selten in einer klar strukturierten und leicht verständlichen Form auftreten, wird mit Hilfe von Modellen versucht, Konflikte greifbarer und auch leichter nachvollziehbar zu machen. Ein dafür sehr gut geeignetes Modell ist das Eisbergmodell. Wie bei einem echten Eisberg, der seinen größten Anteil, für uns nicht sichtbar, unter der Wasseroberfläche hat, ist es auch bei einem Konflikt. Häufig ist nur ein kleiner Teil des Konfliktes sichtbar bzw. erkennbar. Bei genauerer Betrachtung trifft man unter der Oberfläche weitere Themen an und wie bei einem Eisberg, ist der sichtbare Teil häufig nur ein Bruchstück des eigentlichen Problems. Der sichtbare Teil umfasst häufig die rationale Dimension mit einem rationalen, bzw. Sachkonflikt. Unter der Oberfläche sind dann oft verletzte Gefühle und Emotionen zu finden. Das ist die emotionale Dimension. Ebenso kann unter der Oberfläche auch die gesellschaftliche Dimension zu finden sein, wenn beispielsweise Werte und Bedürfnisse betroffen sind.



**Bild 1:** Eisbergmodell des Konflikts (nach Besemer 1994)

### 2.2.2 Sachverhaltskonflikte

Unterschiedliche Einschätzungen eines Sachverhaltes aufgrund von Fehlinformationen, unvollständigen Schilderungen oder auch unterschiedlichen Wertschätzungen, sowie verschiedene Interpretationen von Daten und Fakten können zu Konflikten in einem Kommunikationsprozess führen. Missverständnisse entstehen z.B. durch Äußerungen der Beteiligten, die auf deren unterschiedlichen Sichtweisen basieren (Michaelis & Auferkorte-Michaelis 2017). Allerdings entsteht ein Konflikt nicht automatisch, wenn es nur um eine sachliche

## 2.2 Konfliktarten

---

Thematik geht. Ein mathematisches Problem, eine Fragestellung allein, bietet wenig Konfliktpotenzial. In dem Fall, beispielsweise wenn ein Projektteam eine Aufgabe gestellt bekommt, wird meist gemeinsam nach der Wahrheit, nach der besten Lösung gesucht. Dabei werden Wissen, Hypothesen, Informationen und Argumente ausgetauscht oder Experten befragt oder hinzugezogen. Das Konfliktrisiko steigt, wenn es einem Beteiligten nicht nur um die Sache allein geht und persönliche Anliegen ebenso wichtig werden (Montada 2012).

Im Feuerwehreinsatz gibt es keinen Raum für Diskussionen oder Gruppenarbeit im Sinne von Brainstorming oder gemeinsamen Überlegungen. Allerdings werden auch in der Feuerwehr Experten für bestimmte Lagen hinzugezogen. Wie ein Auftrag an den Zug, die Gruppe oder den Trupp umgesetzt wird, entscheidet die verantwortliche und dafür ausgebildete Führungskraft.

Ein Konflikt kann entstehen, wenn es nicht nur um die Sache, sondern mehr um persönliche Anliegen wie Glaubwürdigkeit, Ansehen, Anerkennung, oder auch sozialen Status oder Rangordnung geht. So führen gezielte Falschinformationen, das Ignorieren oder Abwerten der anderen Ansichten oder das Hervorstellen oder Verschweigen eigenen Wissens zu Konflikten (Montada 2012). Bei der Feuerwehr bedeutet es ein Sicherheitsrisiko, wenn die Befehle oder Entscheidungen eines Gruppenführers in Frage gestellt werden. Ebenso, wenn seine Aufträge, zum Beispiel aus persönlichen Gründen, gezielt unvollkommen oder falsch weitergegeben oder nicht bzw. nicht vollständig ausgeführt werden.

Auch andere zu Fehlern zu verleiten oder in Bedrängnis bzw. Verlegenheit zu bringen, kann zu Konflikten durch

## 2 Was ist ein Konflikt?

---

Kränkung oder Empörung führen, ausgelöst durch Kritik oder Zurückweisung der eigenen Ansichten.

### **Beispiel:**

Ein Ausgangspunkt für eine willentliche oder auch unbeabsichtigte Konfliktenstehung ist beispielsweise der Übungsbefehl an einen bestimmten Feuerwehrkameraden im Rahmen der Stationsausbildung, die Leiter in Stellung zu bringen und in den ersten Stock vorzugehen. Dieser Kamerad leidet aber bekanntlich an Höhenangst und ist normalerweise im Einsatzleitwagen eingesetzt. Hier wird der Kamerad in Verlegenheit gebracht und gekränkt. Selbst bei einem versehentlich abgesetzten Befehl entsteht so Konfliktpotenzial.

Im Rahmen der Lösungsstrategie eines Sachverhaltskonfliktes wird sich schnell herausstellen, ob eine gemeinsame Lösung durch Informationsgewinnung, Bewertungskriterien und Rangfolge der Problemstellungen möglich ist, oder ob es bei dem Konflikt eben nicht um die Sache geht, sondern die Vermutung naheliegt, dass andere Ursachen das wahre Problem sind. Hier würde die reine, objektive Sachverhaltsprüfung nicht weiterhelfen, sondern vielmehr die Offenlegung und Besprechung der persönlichen Belange. Für die Lösung eines solchen Konfliktes ist eine tiefgreifendere Aufarbeitung notwendig. Auch die emotionalen Hintergründe sind in dem Fall interessant und sollten ergründet werden. Der Blick unter die Oberfläche, um den Eisberg besser zu erforschen. Warum schickt ein Gruppenführer ausgerechnet den bekanntlich mit Höhenangst kämpfenden Truppmann über die Leiter ins erste OG vor? Vielleicht, weil dieser Truppmann, der auch ausgebil-

## 2.2 Konfliktarten

---

deter Rettungssanitäter ist, den Gruppenführer beim letzten Übungsdienst als dessen Stationsausbilder bei einer fehlerhaft ausgeführten Herz-Druck Massage an der Übungspuppe korrigiert hat?

### 2.2.3 Beziehungskonflikte

---

Durch verletzte Gefühle, destruktives Kommunikationsverhalten und gestörte Selbst- und Fremdwahrnehmung, entstehen Beziehungskonflikte. Auch Defizite in der Beziehungsfähigkeit eines Menschen können zu Beziehungskonflikten führen. Diese Probleme sind jedoch keine Fälle für eine Konfliktlösung. Hier ist eine geeignete Therapie der richtige Weg zu einer Problemlösung.

Häufig wird der Begriff Beziehungskonflikt ohne weitere Präzisierung verwendet. Da jedoch jeder Konflikt eine Beziehung belastet und zu negativen Entwicklungen, bis hin zur Feindschaft führen kann, macht es Sinn, die spezifischen Aspekte der Beziehung, die Anlass oder Grund für einen Konflikt sein können, näher zu betrachten. Abhängig von der Art einer Beziehung, in welcher die Parteien zueinanderstehen bzw. glauben oder wünschen zu stehen, werden beziehungspezifische, normative Erwartungen verletzt oder bedroht (Montada 2012). Diese Erwartung gilt es in der Konfliktlösung aufzudecken. Dazu werden für die Betrachtung einer Beziehung Begriffe wie Liebe, Zuneigung, Solidarität, Konkurrenz, Vertrauen aber auch Misstrauen, Gleichrangigkeit oder Rangunterschiede, persönlich oder professionell, privat oder geschäftlich klärend herangezogen. Von den verschied-

denen Beziehungskategorien sind die normativen Erwartungen abhängig. Es gibt dabei unterschiedliche Erwartungen bei Freundschaften oder Geschäftsbeziehungen, bei Statusunterschieden oder zwischen Kollegen und Kameraden.

Insbesondere bei der Freiwilligen Feuerwehr sind die Beziehungen nicht nur durch eine einzige, soziale Rolle geprägt. Der im Dienst untergeordnete Feuerwehrmann kann im privaten Bereich eine bedeutende Führungskraft oder ein mächtiger Funktionär sein und vielleicht im Gegensatz zu seinem Trupp-, Gruppen- oder Zug-/Wehrführer einen höheren Bildungsstand haben. Alle Rollen prägen das Selbstbild, das Bild auf die Beziehung und haben Einfluss auf die Interaktionen. Beispiele sind medizinische Behandlung versus private Beziehung zwischen Arzt und Patientin oder Kollegialität und Kooperation versus Konkurrenz in einem Arbeitsteam.

Auch Konflikte um Zuständigkeiten gehören zu den Beziehungskonflikten. In Vereinen, in der Familie oder im Beruf (z. B. bei Personalwechseln) kriselt es häufig bei Zuständigkeiten oder Fragen der autonomen Gestaltung. Die erlebte Gerechtigkeit in einer Beziehung oder Austauschbeziehung ist ein weiterer Herd für Beziehungskonflikte. Was in einer Austauschbeziehung erwartet wird, variiert dabei mit dem Grad der Beziehung und ist demnach in einer Geschäftsbeziehung anders als in nahen Beziehungen. Reziprozität, d. h. Gleiches mit Gleichem vergelten und Ausgewogenheit im Sinne subjektiv gleicher Bilanzen der Parteien hinsichtlich ihrer Investitionen und Erträge, sind auf allgemeinem Niveau die Grundprinzipien der Bewertung der Gerechtigkeit. Konflikte wegen Respektlosigkeiten gibt es in allen Beziehungen (Montada 2012).

## 2.2 Konfliktarten

---

Beziehungskonflikte werden meist nicht als solche thematisiert und sind daher schwer zu erkennen. Wie beim Eisbergmodell gezeigt (► Bild 1), ist als Streitgegenstand oft ein Sachthema wie beispielsweise eine nicht umgesetzte Ehrung oder Beförderung oder Versäumnisse, wie eine fehlende Anmeldung zum Lehrgang ursächlich. Grund für die Entstehung eines Konfliktes ist meist Empörung auf der Seite eines Beteiligten. Diese sachlichen Streitgegenstände geben damit die Gelegenheit, einen Konflikt auszutragen, ohne der tieferliegende, tatsächliche Anlass dafür zu sein.

Erheblich besser ist die Situation, wenn der Beziehungskonflikt konkret thematisiert wird, weil in diesem Fall unmittelbar daran gearbeitet werden kann. Für die Beilegung eines Beziehungskonfliktes ist es von Bedeutung, welche Art von Beziehung die Akteure haben. Es macht einen Unterschied, ob sich diese vorher kannten oder nicht. Ebenso ist relevant, ob sie nachher wenige gemeinsame Berührungspunkte haben werden oder ob es, wie bei der Mitgliedschaft in der Feuerwehr, eine meist längerfristige Beziehung ist, die auch nach der Konfliktbeilegung noch weiter bestehen soll. Wenn sich Parteien um das Verstehen der anderen Seite bemühen und auch darum, wie sie selbst von der anderen Seite gesehen werden, und wenn sie sich selbst mit den Augen der anderen Seite sehen können, ist nachhaltiger Erfolg in der Konfliktlösung zu erwarten (Montada 2012).

### **2.2.4 Konflikte wegen Vorlieben, Abneigungen und Interessen**

---

Wenn eigene Vorlieben, Abneigungen oder Interessen von anderen Menschen im Umfeld nicht toleriert, sondern kritisiert oder sogar diffamiert werden, können daraus Interessenkonflikte entstehen. Auch Konkurrenzdenken und Konkurrenzverhalten, insbesondere wenn inhaltliche und persönliche Interessen der Beteiligten voneinander abweichen, bieten Konfliktpotenzial. Dabei werden von einer Seite Positionen eingenommen, die den Interessen der anderen Seite keinen Platz mehr lassen (Montada 2012). Ein aus den Fugen geratener Austausch über den richtigen Hersteller von Feuerwehrfahrzeugen kann ein Beispiel dafür sein. Nur der eigene Lieblingshersteller ist der richtige. Wer anders denkt, hat keine Ahnung von der Feuerwehertechnik und sollte auch nicht in einer Projektgruppe Fahrzeugbeschaffung mitmachen. Konkurrenzdenken kann sich ebenso durch unterschiedliche Meinungen über das richtige Vorgehen bei einem TH- Einsatz oder einem Innenangriff äußern. Was nimmt sich der eine heraus, das, besser zu wissen als man selbst.

### **2.2.5 Wertekonflikte**

---

Werte und Werteorientierungen beschreiben auf allgemeinem Niveau gefasste, wichtige persönliche Anliegen. Dazu zählen Themen wie Frieden, Freiheit, Nation, Natur, Kunst, Bildung, Engagement für Bedürftige, Solidarität ebenso wie Selbstbestimmung, materieller Wohlstand, Familie, Freundschaft,