

Konfliktebenen

Zeichnen sich Konflikte ab, gilt es zunächst zu analysieren, wo ihr Ursprung liegt und auf welchen Ebenen sie sich abspielen. Grob können drei Ebenen unterschieden werden:

- Auf der **Sachebene** können das relativ einfach aufzudeckende Gründe sein, wie etwa konkurrierende Ziele oder die unterschiedliche Einschätzung oder Bewertung einer Faktenlage. So sollten ((?)) z. B. aus Sicht einer Marketingabteilung andere Merkmale eines Produkts herausragend sein, als das der Entwicklungsingenieur sieht – vollkommen zurecht, und zwar auf beiden Seiten aus unterschiedlichen Gründen. Kommt es hier zu Spannungen, hilft ein Gespräch, um den Konflikt frühzeitig zu lösen.
- Schwieriger zu behandeln sind Konflikte, die auf einer **persönlichen Ebene** entstanden sind oder bereits von der Sachebene dorthin übergeschlagen sind. Die Ursachen können im Zwischenmenschlichen der Akteure liegen, sei es, dass es sich um eine alte Fehde zwischen zwei Kollegen handelt, sei es, dass die Sympathie füreinander fehlt. Nun sollte der Erfolg eines Projektes nicht an solchen Dingen scheitern müssen, auch wenn es viel Mut und Überwindung kostet, Konflikte dieser Art zu thematisieren und zu lösen.
- Am schwierigsten zugänglich sind Konflikte, die aus **Emotionen**, Angst, oder Unbehagen geboren sind und nur vordergründig auf der Sachebene oder persönlichen Ebene ausgetragen werden. Dort finden dann große Stellvertreterkriege statt, die ihren Ursprung an ganz anderer Stelle haben. Man muss zu den Wurzeln eines solchen Konflikts vordringen, um ihn verstehen zu können.

Kommentiert [Z1]: Siehe den folgenden Text. Es geht auch um andere Menschen.

Kommentiert [Z2]: Diese und die nächste Streichung kann der Autor für unangebracht halten. Ich möchte den Autor darauf hinweisen, dass er sich diese Wörter sparen kann, weniger wegen des Platzbedarfs als wegen der leichten Lesbarkeit.

Kommentiert [Z3]: Muss es gleich " scheitern" sein? Anregung: Leiden.

Kommentiert [Z4]: Wenn Sie diese ansprechen wollen: kann es auch um andere Menschen gehen?

Kommentiert [Z5]: Wo? Im Projektteam?