

Konfliktlösung als Chance

EINSICHT. Nie mehr streiten – ein systematisches Konfliktmanagement löst nicht nur die Ursachen des Ärgers, es kann auch eine bessere Unternehmenskultur schaffen.

Von **Nicole Musäus-Rausch**

Große wie kleine Unternehmen befassen sich tagtäglich mit Differenzen zu Kunden, Zulieferern und Partnern. Hinzu kommt eine Vielzahl von innerbetrieblichen Streitereien. Niemand heißt Konflikte willkommen, sie sind nervenaufreibend und senken die Arbeitsmotivation. Oft unterschätzt werden die damit verbundenen Konfliktkosten, wie etwa entgangene Kundenaufträge, Kontraproduktivität, Krankenstand und

wie sie jeder kennt, lassen sich nicht nur managen, sie eröffnen sogar Chancen.

Betroffene als Experten für nachhaltige Konfliktlösungen

Das bedeutet nicht, dass das Thema Konfliktmanagement per se neu ist. In sozialen und kirchlichen Einrichtungen ist es seit Jahren fest etabliert. Im Unternehmensumfeld besuchen zahlreiche Fach- und Führungskräfte Seminare, in denen sie ihr eigenes Konfliktverhalten reflektieren und in die Lage versetzt werden, Konflikte ressourcenorientiert zu lösen.

Verändert hat sich jedoch die Sicht auf Konflikte. Die Entstehung, Lösung und Vermeidung von Konflikten wird nicht mehr sequenziell nach dem Motto: „Wir brauchen da mal schnell eine Lösung“, sondern ganzheitlich unternehmensweit betrachtet. In der Konfliktbearbeitung wird lösungsorientiert vorgegangen, das heißt, die Konfliktpartner werden als die Experten für ihren Konflikt angesehen und entwickeln selbst ihre Lösung. Das hat zur Folge, dass diese Lösungen akzeptiert und nachhaltig wie auch schnell umgesetzt werden. In der Konsequenz wandelt sich der Umgang miteinander und damit auch die Einstellung zu Konflikten.

Deutsche Bahn, Eon und SAP geben den Orientierungsrahmen vor

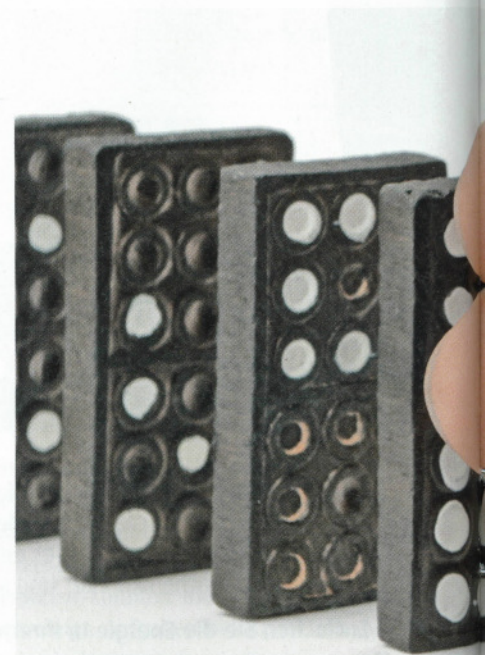
Die Modelle und Herangehensweisen bei der Einführung eines Konfliktmanagementsystems sind dabei so unterschiedlich wie die Unternehmen selbst. Großunternehmen wie beispielsweise

die Deutsche Bahn, Eon oder SAP arbeiten bereits mit unternehmensweiten Systemen. Wesentliche Elemente sind die Ausbildung von Konfliktlotsen, die Etablierung von Konfliktberatern und -anlaufstellen, der Aufbau eines internen und externen Mediatorenpools und das Setzen von Verfahrensstandards.

Diese Systeme sind meist sehr fragmentiert und lassen sich nicht eins zu eins auf klein- und mittelständische Unternehmen übertragen. Als Orientierungsrahmen sind diese Modelle aber

Alle Ansätze haben zwei Ziele: die Senkung der Konfliktkosten und die Verankerung eines neuen, positiven Konfliktverständnisses.

Fluktuation. Streitereien und Blockaden können mitunter empfindlich auf den Unternehmenserfolg wirken. Auch wenn kaum ein Unternehmen gerne zugibt, dass bei ihm Konflikte existieren und sie sich sogar negativ auswirken – ein systematisches Konfliktmanagement ist ein Thema, das zunehmend an Bedeutung gewinnt. Großunternehmen professionalisieren seit einigen Jahren den Umgang mit Konflikten. Auch im Mittelstand findet das Konfliktmanagement zunehmend Zuspruch. Denn: Konflikte,



Kettenreaktionen müssen nicht sein – greifen Sie rechtzeitig ein.

CHECKLISTE

Schritt für Schritt

Widerstände gegen Konfliktmanagement sind nicht selten. Um ihnen zu begegnen, müssen das Vorgehen genau analysiert und die einzelnen Schritte gut geplant sein.

- Wer hat Interesse an der Einführung? Wer ist Befürworter, wer Gegner? – Ein solches Vorhaben ist einerseits nicht ohne starken „Sponsor“ aus der Geschäftsleitung möglich, andererseits muss sich die Geschäftsleitung aufgrund der Sensibilität inhaltlich aus dem Thema heraushalten.
- Welche Bereiche und Abteilungen müssen wann involviert werden? Wer übernimmt die Federführung? – Als erfolgreich hat sich das Zusammenspiel zwischen Personal- und Rechtsabteilung sowie der Unternehmensleitung erwiesen.
- Wie ist die Situation heute? Wie morgen? Welche Ziele sind realistisch? – Ganzheitlich in die Zukunft denken und gleichzeitig auf das Schneeballprinzip setzen lautet hier die Devise.
- Wie gestaltet sich die Führungskultur? Wie können die Führungskräfte einbezogen werden? Wie ist die Vertrauensbasis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern?
- Welche Position nimmt der Betriebsrat ein? Gibt es Hypotheken aus der Vergangenheit, die es zu schultern gilt? Muss zwingend eine Betriebsvereinbarung geschlossen werden? Ist der Betriebsrat von Anfang an in das Vorhaben involviert, ist er meist eine wertvolle Unterstützung.
- Wie kann das Vorhaben personell umgesetzt werden? Wie soll es in Zukunft gesteuert und vorangetrieben werden? Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Auf welches interne Know-how kann aufgebaut werden? Wird externe Hilfe benötigt?

dennoch auch für kleinere Betriebe sehr hilfreich. Unabhängig von Größe und Struktur der Unternehmen verfolgen alle Ansätze zwei primäre Ziele: zum einen die Senkung und Vermeidung der erwähnten Konfliktkosten und zum anderen die Verankerung eines neuen, positiven Konfliktverständnisses innerhalb der Unternehmenskultur.

Streit, Mitarbeiterbefragungen oder Kulturverbesserung als Auslöser

Vorne weg: Es gibt nicht den für alle geltenden Auslöser, in der Praxis lässt sich eine Vielzahl von Initialzündungen beobachten. Das kann etwa der große, lähmende Konflikt zwischen zwei Abteilungen sein, der die Geschäftsführung dazu bewegt, neue Wege zu gehen. Es können aber auch die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung sein, die mangelnde Motivation, innere Kündigung und versteckte Konflikte zu Tage fördert. Ein eingeleiteter Werteprozess, in



dem die interne Kommunikations- und Feedbackkultur thematisiert wird und der die Notwendigkeit der Neugestaltung der Konfliktkultur deutlich werden lässt, kann ebenso zur Einführung eines Konfliktmanagementsystems führen.

In einem mittelständischen Unternehmen mit etwa 6.000 Mitarbeitern hat beispielsweise ein Mitarbeiter der Rechtsabteilung, der eine Weiterbildung zum Mediator absolviert hat, das Thema entwickelt und so weit vorangetrieben, dass er inzwischen als zentrale Konflikthanlaufstelle agiert. Bei dem Personaldienstleister Hofmann Personal in Nürnberg war das Thema zunächst bei der Geschäftsleitung und den Führungskräften platziert. Mit zunehmender Größe des Unternehmens und dem wachsenden Anspruch an eine Professionalisierung wurde ein entsprechend ausgebildeter Ombudsmann installiert. Aufgrund ihrer Funktion und Verantwortlichkeiten sind es auch oft die Leiter der Personalabteilung, die die Initiative ergreifen. Im allerbesten Fall laufen hier sogar Rechts- und Personalwesen zusammen, wie es bei Grundig praktiziert wird.

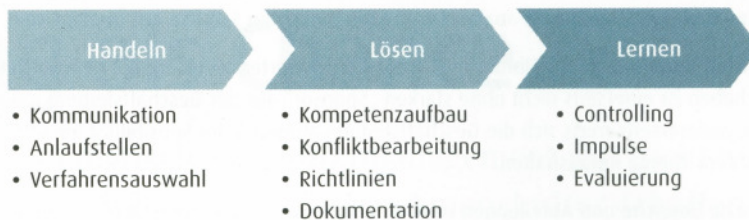
Anfang und Aufbau entscheiden über Akzeptanz und Erfolg des Systems

Wie lässt sich ein Konfliktmanagementsystem aufbauen und welche Aufgaben erfüllt es bestenfalls, hat man sich einmal dafür entschieden? Je nach Unternehmensgröße und -struktur kann der Aufbau von einfach und pragmatisch bis zu hin zu sehr komplex angelegt sein; die Bandbreite ist sehr groß.

Alle Systeme haben jedoch folgende Aufgabengebiete mehr oder weniger gemein:

- Etablierung von Konflikthanlaufstellen
- Interne Kommunikation und Veränderung des Konfliktverständnisses
- Identifizieren und Differenzieren von Konflikten
- Konfliktanalyse und Entscheidung über die Konfliktlösungsmethodik
- Herbeiführen von konkreten Lösungen, im besten Fall Setzen von allgemeinen Verfahrensstandards

BAUSTEINE EINES KONFLIKTMANAGEMENTSYSTEMS



Die drei Elemente eines Konfliktmanagementsystems werden von unterschiedlichen Stellen im Unternehmen wahrgenommen. Auch Externe können hilfreich sein.

- Analyse der Konfliktstrukturen und Eskalationsgrade bis hin zu einem Frühwarnsystem beispielsweise in Veränderungsprozessen
- Ableitung von Maßnahmen zur Prävention
- Qualitätssicherung der Konfliktbearbeitung

Handeln, Lösen, Lernen als Bausteine des Konfliktmanagements

Aufgebaut werden kann das System nach der Devise „Handeln, Lösen und Lernen“. Der erste Baustein „Handeln“ bestimmt Konflikthanlaufstellen für den Erstkontakt. Hier wird der Konflikt aufgenommen, beraten und entschieden, welches Verfahren eingesetzt werden soll. Eine solche Anlaufstelle kann beispielsweise ein Ombudsmann sein, der relativ autark agiert und das Vertrauen der Mitarbeiter genießt. Alternativ kann auch ein Mitarbeiter der Personalabteilung diese Funktion übernehmen. Ganz wichtig ist hier die interne Kommunikation, die die Zugangshürden möglichst gering hält; Intranet und Mitarbeiterzeitung sind bei Weitem nicht ausreichend. „Als Ombudsmann werde ich in jedem Arbeitsvertrag genannt. Zudem erhält jeder Mitarbeiter unsere Wertekarte in Scheckkartenformat, auf der meine Telefonnummer vermerkt ist. So bin ich für jeden direkt erreichbar“, erläutert aus der Praxis Michael Bayerlein, Ombudsmann bei Hofmann Personal.

Der Baustein „Lösen“ beinhaltet die eigentliche Konfliktbearbeitung durch Klä-

rungsgespräche, Teamentwicklung bis hin zur Mediation durch einen externen Mediator sowie den Aufbau von Konfliktlösungskompetenz etwa durch moderierte Workshops und Seminare.

Der letzte Baustein „Lernen“ ist sicherlich eine der größten Herausforderungen des Konfliktmanagements. Denn um die Akzeptanz der Mitarbeiter in der Fläche zu erreichen, muss erst eine kritische Masse von positiven Erfahrungen überwunden werden. Oberstes Gebot ist daher von Anfang an Vertraulichkeit, sowohl was den einzelnen Mitarbeiter wie auch was die jeweilige Führungskraft betrifft. So können Impulse für die Organisationsentwicklung gesetzt werden.

Konflikte vom Wertevernichter in Wertetreiber umwandeln

Bei der Einführung eines Konfliktmanagementsystems sind je nach Unternehmen einige Hürden und Widerstände zu überwinden. Um nicht gleich zu Beginn ausgebremst zu werden, ist es ratsam, im Vorfeld eine sorgfältige Analyse vorzunehmen und entsprechend zu planen. Sind diese Hürden erst einmal genommen, wird deutlich, welches Potenzial hinter einem Konfliktmanagementsystem steckt. Professionell gemagt werden Konflikte vom Wertevernichter zum Wertetreiber. ■



NICOLE MUSÄUS-RAUSCH

ist Seniorberaterin bei der Internal Relations GmbH und Wirtschaftsmediatorin.