

KONFLIKTMANAGEMENT IN UND ZWISCHEN UNTERNEHMEN

Wie Meinungsverschiedenheiten begegnet werden sollte

Von RA Rüdiger H. Latz, München

Meinungsverschiedenheiten, Streitigkeiten, Konflikte und Probleme sind Bestandteile des wirtschaftlichen Alltags. Die Konfliktursachen sind vielfältig.

In langlaufenden Geschäftsbeziehungen oder bei größeren Projekten muss es vorrangiges Ziel sein, Konflikte zu vermeiden oder schnell einer Lösung zuzuführen, damit die Geschäftsbeziehungen gewahrt bleiben, die Projekte in ihrer Ablaufstruktur und Organisation weiter in geordneten Bahnen laufen und die betroffenen und beteiligten Mitarbeiter effizient und konzentriert in ihrer originären Tätigkeit weiterarbeiten können. Konflikte, ob offen oder verdeckt ausgetragen, verursachen immense Kosten, sowohl direkte als auch indirekte, und führen meist zu Verzögerungen wie auch schlechten Ergebnissen.

Die meisten Unternehmen verfügen über ein funktionierendes Berichtswesen und Organisationsstrukturen, die auf Abweichungen in den Geschäftsbeziehungen bzw. Störungen im Projektverlauf reagieren und Korrekturmaßnahmen ergreifen. Viele Führungspersönlichkeiten haben die Fähigkeit, Konflikte zu erkennen und diese zielorientiert zu lösen.

Solche Konfliktinterventionen durch Führungspersönlichkeiten binden jedoch deren Kapazitäten und halten sie für diese Zeit von der Erledigung ihrer ursprünglichen Aufgaben und Funktionen fern. Bei internen Konflikten werden die von einer Führungspersönlichkeit herbeigeführten Lösungen häufig von den Betroffenen als eine Entscheidung »von oben« verstanden. Dies kann negative Auswirkungen haben. Darüber hinaus führt die Delegation der Konfliktentscheidung an eine höhere Instanz nicht dazu, dass die Betroffenen und Beteiligten das Problem als »eigenes« verstehen und annehmen. Die Lösung wird als Entscheidung eines Dritten angesehen, die Identifikation mit der Entscheidung ist dadurch erschwert.

Vorteilhafter ist es, im Unternehmen ein Konfliktmanagementsystem einzurichten, das sich gezielt um die Konfliktvermeidung bzw. -lösung kümmert. Dies erfolgt durch die Einbindung der Beteiligten und Betroffenen, um mit ihnen gemeinsam die »richtige« Lösung zu finden. Eine solche mit den Betroffenen erarbeitete Lösung findet höhere Akzeptanz, weil es »ihre« Lösung ist und weil sie auf einer Ebene gefunden wurde, die mit den Problemen unmittelbar konfrontiert ist. Die Leitungsebene wird dadurch entlastet. Dies bedeutet allerdings nicht,

dass höhere Funktionen bei der Lösungsfindung nicht in gewünschtem Umfang eingebunden werden.

Im Rahmen des Konfliktmanagements erwerben die Mitarbeiter die Fähigkeit, Konflikte frühzeitiger als bisher wahrzunehmen, sowie Konfliktlösungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Für ein solches Konfliktmanagement ist ein auf das Unternehmen zugeschnittenes System einzurichten, das nicht zu formal zu gestalten ist und hohe Flexibilität aufweist.

Bei Konflikten zwischen Unternehmen im Rahmen von größeren Projekten bzw. langlaufenden Geschäftsbeziehungen ist ein vertraglich vereinbartes Konfliktmanagementsystem wie zum Beispiel die Mediation besonders wirksam. Die Konfliktbewältigung kann rasch, kostengünstig und zukunftsorientiert durchgeführt werden, was herkömmliche Schlichtungs- und Schiedsverfahren sowie ordentliche Gerichtsverfahren nicht leisten können.