

Konfliktmanagement

Wir sind alle nur Menschen

Streit kommt in den besten Betrieben vor – und das ist auch gar nicht schlimm. Denn mit einem guten Konfliktmanagement lässt sich im besten Fall nicht nur der Streit selbst lösen, sondern auch noch das Unternehmen voranbringen. VON DR. GABRIELE LÜKE

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

Konflikte in Unternehmen stören die Abläufe, demotivieren, kosten Zeit und Geld und schädigen eventuell den Ruf.

In vielen Firmen werden Konflikte ausgesessen oder verdrängt, aber nicht bearbeitet. **Professionelle Mediatoren** finden auch bei sehr ernststen Problemen oftmals gute Lösungen.

Auch eine Trennung kann eine angemessene Lösung darstellen.

Einerseits kann das stets mit viel Leidenschaft propagierte positive Denken ja ganz schön nerven. Auch in der misslichsten Lage noch eine Chance zu sehen – kann das funktionieren und muss das wirklich sein? Andererseits gibt es negativ besetzte Themen, bei denen sich positives Denken wirklich lohnt: zum Beispiel bei Konflikten in und zwischen Unternehmen. Konflikte stören die Abläufe, demotivieren, kosten Zeit und vor allem Geld, schädigen schlimmstenfalls den Ruf. Streitigkeiten positiv anzugehen und all diesen nachteiligen Folgen abzumildern, lohnt sich also schon allein deshalb. Darüber hinaus lassen sich Konflikte aber auch noch als Chance für Verbesserungen begreifen. Felix Wendenburg, Co-Leiter des Kernbereichs Wirtschaft

am Institut für Konfliktmanagement der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder), leitet daraus her: „Konflikte brechen nicht nur aus, weil Menschen sich persönlich nicht mögen. Sie sind häufig auch ein Ausdruck für unentdeckte strukturelle Schwachstellen: Führungsschwächen, Kommunikationsprobleme, unklare Schnittstellenmanagement oder nicht eindeutige Rollen- und Funktionszuweisungen. Wer einen Streit analysiert, sollte auch solche Aspekte prüfen und gegebenenfalls die Organisation optimieren.“ Nicht zuletzt an diesem Wirkungszusammenhang liegt es, dass der konstruktive Umgang mit Konflikten als letzte große Stellschraube für Kostensenkungen in Unternehmen gilt. Wendenburg: „Wer die Chance ergreift, aus dem aktuellen Konflikt die richtigen strukturellen Schlussfolgerungen zu ziehen, schafft effizientere Prozesse, bekommt motiviertere Mitarbeiter, senkt nicht nur die Konflikt-, sondern auch weitere Kosten. Wenn die Unternehmen dann auch noch intern und extern über ihre positive Konfliktkultur sprechen, machen sie sich zudem attraktiv – als Arbeitgeber, Partner oder Kunde.“ Dass eine konstruktive Konfliktkultur intern oder extern honoriert wird, glauben die meisten Firmenchefs zwar, jedoch tun auch die meisten wenig dafür. „Konflikte sind ihnen unangenehm, sie werden verdrängt oder ausgesessen

und in vielen Fällen an die Personal- oder Rechtsabteilung delegiert. Das gilt für große wie kleine Unternehmen, für Konflikte innerhalb eines Betriebs oder auch zwischen Unternehmen“, weiß Rüdiger H. Latz, Rechtsanwalt und Mediator in der Rechtsanwaltskanzlei Avío in München. Entsprechend betrieben nach wie vor auch nur die wenigsten Unternehmen professionelles Konfliktmanagement. Elke Schwertfeger, geschäftsführende Gesellschafterin der Firma Zweisicht Böhner & Schwertfeger in Freiburg, die auf Konflikt-Coaching und Wirtschaftsmediation spezialisiert ist, findet aber: „Firmenchefs sollten sich davon befreien, dass Konflikte ein Makel sind. Sie kommen vor, lassen sich auch nicht verhindern, das ist ganz normal – wir sind alle nur Menschen.“

Verdrängen oder aussitzen?

Wohl deshalb sind auch die Gründe für Konflikte stets ähnlich. Der Druck von außen wächst, Unternehmen, Prozesse, Teams, Abteilungen, der einzelne Mitarbeiter müssen sich ständig verändern. Das gelingt jedoch nie perfekt. So entstehen Reibungspunkte. Hinzu kommt die menschliche Seite: Nicht jeder mag jeden, nicht immer wird jedem die nötige Wertschätzung gezollt, manch einer ist mit seiner Funktion überfordert. So entstehen Sach- und menschliche Konflikte, sie überlagern sich, gehen über auf weitere Personen, eskalieren.

Ungelöste Konflikte
mindern die Produktivität.



WICHTIGE TIPPS

Finden Sie einen Weg durch Konflikte

Prävention

- > Sprechen Sie Konflikte offen an, damit signalisieren Sie, dass Sie das Thema ernst nehmen.
- > Wählen Sie neue Mitarbeiter so aus, dass sie gut ins Team passen.
- > Versuchen Sie, Schnittstellen, Funktionen, Rollen, Weisungsstrukturen so sauber wie möglich zu definieren.
- > Besuchen Sie Konfliktmanagementseminare, schicken Sie auch Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter dorthin.

Konfliktlösung:

- > Bleiben Sie in der Praxis achtsam: Rückzug, ein aggressiver Umgangston, Dienst nach Vorschrift – all das kann ein Hinweis auf einen Konflikt sein.
- > Entwickeln Sie Regeln für den Umgang miteinander, die auch das Verhalten bei Konflikten umfassen.
- > Sehen Sie für einen Konfliktfall eindeutige Ansprechpartner vor, bestenfalls einen ausgebildeten Konfliktlotsen.
- > Nutzen Sie verschiedene Konfliktlösungswege: Einzelgespräche, Workshops, Mediationen, also die von einem ausgebildeten, neutralen Dritten moderierte Suche nach einer einvernehmlichen Lösung.
- > Versuchen Sie, die Situation, die einzelnen Positionen, Interessen,

Verletzungen zu klären. Nehmen Sie die sachliche wie emotionale Seite in den Blick.

- > Setzen Sie einen Zeitrahmen für die interne Lösung des Problems.
- > Ist die interne Lösung nicht möglich, greifen Sie auf externe Partner zurück: Googlen Sie Konflikt-Coaches oder Mediatoren in Ihrer Region.
- > Akzeptieren Sie auch eine Trennung als Lösung, denn nicht jeder Konflikt ist einvernehmlich zu lösen.

Nachbereitung:

- > Reflektieren Sie nach der Konfliktbearbeitung die Lerneffekte – auch um flankierend strukturelle Veränderungen vorzunehmen.
- > Gehen Sie offen mit dem Konfliktmanagementangebot um: Es muss sich herumsprechen, dass Konflikte ernst genommen werden.
- > Nutzen Sie auch bei Meinungsverschiedenheiten mit Ihren Geschäftspartnern alternative Konfliktlösungssysteme.
- > Gehen Sie auch extern in die Offensive. Deutsche Konzerne haben mit Begleitung der Viadrina zum Austausch einen Round Table zu Konfliktmanagement und Mediation gegründet. Vielleicht geht das auch in Ihrem mittelständischen regionalen Unternehmerumfeld.

Quelle: Rüdiger H. Latz, eigene Recherche

Und irgendwann werden sie richtig teuer – eine Erkenntnis, die mindestens so wichtig ist wie das Zugeständnis, dass Konflikte vorkommen dürfen. „Sobald drei Personen an einem Konflikt beteiligt sind, belaufen sich die Konfliktkosten schnell auf mindestens 100.000 Euro pro Jahr – unabhängig von der Größe eines Unternehmens“, fand Alexander Insam in einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG und in Beispielrechnungen mit Unternehmen

heraus. Er ist Partner bei der KPMG und hat ein überzeugendes Konfliktkosten-Controlling entwickelt.

So kommen die Kosten zustande: Prozesse verlieren an Effizienz, Projekte werden verschleppt oder scheitern, Aufträge brechen weg, Mitarbeiter büßen ihre Motivation ein, machen Dienst nach Vorschrift, werden krank oder verlassen das Unternehmen. Neue Mitarbeiter müssen gesucht werden, im schlimmsten Fall gehen Konflikte vor

Gericht, womöglich durch mehrere Instanzen, der Ruf leidet. Berechnen lassen sich Konfliktkosten, so Insam, zum einen über die verlorene Zeit: Anstatt an der Sache zu arbeiten, fließt bezahlte Arbeitszeit in den Konflikt. Diese internen Kosten machen rund 70 Prozent der Gesamtkonfliktkosten aus. Die restlichen 30 Prozent sind externe Kosten und entstehen durch geplatzte oder verzögerte Projekte und Aufträge oder Honorare für einen Rechtsstreit. ➤

Konflikte nicht zu verdrängen, zahlt sich also aus – nicht zuletzt wegen der besseren Stimmung, die entsteht. „Je systematischer das Konfliktmanagement umgesetzt wird, umso besser“, rät Felix Wendenburg. Systematik führt zu Früherkennung, stoppt mithin die Eskalation, eröffnet ein Repertoire an Möglichkeiten, um einen bereits ausgebrochenen Streit zu lösen und aus diesem punktuellen Konflikt – Stichwort Chance – strukturelle Maßnahmen abzuleiten. Ein begleitender Rat von Alexander Insam: „Neben Systematik braucht eine Konfliktkultur vor allem Zeit zu wachsen. Sie muss sich praktisch einspielen, muss von allen, gerade Führungskräften, verinnerlicht und nicht zuletzt kontinuierlich weiterentwickelt werden.“

Regeln erarbeiten

Das führt direkt zu den ersten praktischen Schritten. „Konfliktmanagement ist eine Führungsaufgabe“, betont Rüdiger H. Latz. „Am Anfang muss stehen, dass der Chef und mit ihm die Führungskräfte überzeugend, ehrlich und beispielhaft das Signal geben: Hier bei uns werden Konflikte jetzt ernst genommen, aufgegriffen und Lösungen zugeführt.“ Geglaubt wird die Botschaft umso mehr, wenn die Führungsetagen Konflikte tatsächlich nicht mehr tabuisieren oder delegieren, sondern über sie zu sprechen beginnen und Regeln für den Umgang und die Bearbeitung entwickeln. „Oder sie schicken als Beweis für den ernst gemeinten Aufbruch in die neue Konfliktkultur viele Mitarbeiter in Konfliktmanagementtrainings. Zusatzeffekt: Die Absolventen wissen gleich, wie man sich im Ernstfall konstruktiv verhält“, ergänzt Elke Schwertfeger.

Damit ist der Boden bereitet. Doch Konfliktmanagement braucht mehr als Zeichen und offene Worte, es braucht auch konkrete interne Strukturen. „Jedes Unternehmen hat passende Maßnahmen zu definieren, wichtig ist aber, dass das Konfliktmanagement klaren Abläufen und Regeln folgt“, betont Latz. Elke Schwertfeger erläutert: „Vor allem brauchen die Konfliktparteien oder auch besorgte Dritte einen vertrauensvollen Ansprechpartner, der sie im Konfliktfall

berät und ihnen weiterhilft.“ Das kann der Abteilungsleiter, der Personalchef, ein Betriebsrat, der Geschäftsführer selbst oder auch ein spezieller Konfliktlotse oder eine Ombudsperson sein. Diese sollten die wesentlichen Formen von Konflikterkennung und -kommunikation beherrschen und auf ein bewährtes Netzwerk aus externen Konflikt-Coaches und Mediatoren zurückgreifen

können – und vielleicht auch das Gespür haben, wann ein Streit einfach einmal zu ignorieren ist, weil er sich nämlich von selbst legt. Alexander Insam ergänzt den zeitlichen Aspekt: „Ich rate auch, den Prozess der Konfliktlösung an ein Zeitraster zu koppeln: Wenn etwa nach zwei Wochen keine interne Lösung gefunden wurde, muss ein Externer mit ins Boot, zum Beispiel als Mediator.“

Praxisbeispiele

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg HAW

„Chance für Veränderungen“

Seit dem Jahr 2003 errichtet die Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg ein Konfliktmanagementsystem mit unterschiedlichen Bausteinen. „Weil wir wissen, wie Konflikte im Arbeitsalltag belasten können, und weil es ein expliziter Anspruch unserer Hochschule ist, wertschätzend miteinander umzugehen“, betont Professorin Dr. Carmen Gransee. Sie ist eine von vier Konfliktlotsen der HAW. „Projekte unseres Konfliktmanagements führen dazu, dass die Mitarbeiter und Mitar-

beiterinnen, die Lehrkräfte und Studierenden der HAW Angebote für eine konstruktive Konfliktbearbeitung bekommen. Wir verstehen Konflikte auch als Chance für Veränderungen in unserer Hochschule.“



Professorin
Dr. Carmen
Gransee

Um diese Maßnahmen geht es:

- > Die Hochschule setzt vier ausgebildete betriebliche Konfliktberater ein. Sie sind Ansprechpartner für die rund 850 Mitarbeiter, beraten, medieren und erarbeiten Konfliktlösungen mit den Betroffenen.
- > Es werden regelmäßige Workshops zu bestimmten Konfliktthemen angeboten.
- > Ganz neu ist eine Beratungs- und Beschwerdestelle bei Konflikten zwischen Studierenden und Lehrkräften.
- > Zudem gibt es kollegiale Beratung: An den Standorten der Hochschule bilden die Mitarbeiter Gruppen, in denen sie sich – nicht nur im Konfliktfall – wechselseitig beraten und Lösungen suchen.
- > Um die eigenen Konfliktkompetenzen in konkreten Situationen weiterzuentwickeln, kann jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin auch ein Coaching wahrnehmen.
- > Die Konfliktlotsen und Mediatoren durchlaufen eine regelmäßige Supervision, um ihre Rolle, Tätigkeit und auch Zusammenarbeit als Team zu reflektieren und weiterzuentwickeln.
- > Ein Nebeneffekt: Die Konfliktlotsen der HAW beraten jetzt auch Hamburger Behörden zu Fragen des Konfliktmanagements.

Fotos: privat

Mikrogen GmbH

„Sich an seinem Arbeitsplatz wohlfühlen“

Für Uwe Glozober, Personalchef der Mikrogen GmbH im oberbayerischen Neuried, gehört Kommunikations- und Konfliktmanagement zu seinen wichtigsten Aufgaben. „Jedes Unternehmen bekommt genug Druck von außen. Damit wir unser gemeinsames Ziel erreichen, ist es also wichtig, dass unsere 125 Mitarbeiter gern zur Arbeit kommen, sich an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen.“ Da aber auch Mikrogen – ein Spezialist für medizinische Labordiagnostik – nicht vor Konflikten und Missverständnissen

gefeilt ist, installierte Glozober im Jahr 2009 ein systematisches Konfliktmanagement. Es spielt sich mehr und mehr ein. „Mittlerweile erfahre ich manchmal erst von einem Konflikt, wenn er längst gelöst ist.“



Uwe
Glozober

So geht Mikrogen vor:

- > Geschäftsführer, Führungskräfte und Mitarbeiter haben zur Prävention und Selbsthilfe ein eintägiges Konfliktmanagementseminar besucht. Glozober ist ausgebildeter Wirtschaftsmediator.
- > Das Unternehmen ist überwiegend in Gruppen aus vier bis sieben Mitarbeitern organisiert. Jede Gruppe stellt für sich individuelle Konfliktvereinbarungen auf, die festlegen, wer angesprochen wird, in welcher Form man den Konflikt angeht.
- > Solche Vereinbarungen sollen nun auch für etwaige Konflikte zwischen den Gruppen und Abteilungen entwickelt werden.
- > Die Betroffenen haben stets mehrere Ansprechpartner: In der Gruppe kann das der unmittelbare Vorgesetzte oder ein ausgewählter Mitarbeiter sein, aber auch Uwe Glozober steht bereit.
- > Glozober übernimmt zudem die Funktion des übergeordneten Ombudsmannes: Zu ihm kommen Führungskräfte oder Konfliktbeteiligte und lassen sich beraten, wie in dem Konflikt vorzugehen ist, er leitet Mediationen aber auch selbst.
- > Darüber hinaus hat er ergänzend ein Netz externer Experten aufgebaut, die in besonderen Situationen eingesetzt werden können.

Liegt die Lösung – das muss übrigens nicht unbedingt eine harmonische Lösung sein, sondern kann auch Trennung bedeuten – auf dem Tisch, kann man es natürlich dabei belassen. Es lohnt sich aber auch, über den Einzelkonflikt hinauszudenken: Denn wenn der Streit beispielsweise aus widersprüchlichen Anweisungen aufgrund unklarer Funktions- und Rollenzuweisungen, durch

intransparente Schnittstellen oder Führungsschwächen einzelner Personen entstanden ist, mögen ja nicht nur die aktuell Betroffenen, sondern auch andere Mitarbeiter, Kunden oder Partner Ähnliches erleben. Das führt zurück zum Anfang, denn aus dieser strukturellen Analyse der Konfliktgründe entsteht die Chance, die Organisation zu verbessern, damit nicht nur kurz-, son-

Comet-Unternehmensgruppe

„Konflikte lösen und enger zusammenwachsen“

Die Comet-Unternehmensgruppe, bestehend aus Comet Computer GmbH und Comet Communication GmbH in München, steht für eine offene, vertrauensvolle und wertschätzende Unternehmenskultur, zu der seit jeher konstruktives Konfliktmanagement gehört. Zu Recht: „Wenn die Betroffenen einen Konflikt gemeinsam durchgestanden haben, sind sie mehr zusammengewachsen und arbeiten danach noch besser miteinander als vorher“, erklärt Professorin Sissi Closs. Sie ist die Gründerin und Geschäftsführerin der auf technische Dokumentation spezialisierten Gruppe mit 60 Mitar-

beitern. „Konfliktmanagement ist für mich eine der wichtigsten Führungsaufgaben. Wenn im Team etwas nicht stimmt, fühle ich mich persönlich nicht wohl, aber auch das Vorankommen des Unternehmens wird gestört. Deshalb reagieren wir schnell, lassen potenzielle Konflikte gar nicht erst hochkochen.“



Professorin Sissi Closs (Mitte)

Aus diesen Elementen

besteht das Konfliktmanagementsystem:

- > Die Mitarbeiter können jederzeit Seminare zum Thema Konfliktmanagement absolvieren. Damit sollen sie befähigt werden, Konflikte zu erkennen und selbst zu lösen. Auch Chefin Sissi Closs hat Seminare und Coachings besucht.
- > Wenn die Mitarbeiter Hilfe brauchen, haben sie in Sissi Closs eine Ombudsfrau. Da sie oft außer Haus ist, geben die Mitarbeiter auf einem vorbereiteten Zettel ihren Gesprächswunsch an Closs weiter. Sobald sie verfügbar ist, geht sie das Problem an.
- > Zur Problemlösung sitzen alle Betroffenen an einem Tisch, tauschen, moderiert durch Closs, ihre Positionen und Interessen aus, diskutieren persönliche, aber auch strukturelle Lösungen.
- > Für den Fall, dass es zu keiner Lösung kommt, hat Closs ein externes Netzwerk von Coaches und Mediatoren aufgebaut, bei denen sie sich Rat holt oder an die sie den Konflikt übergibt.

dern auch langfristig Geld zu sparen, ein besseres Unternehmen zu werden: Teams lassen sich neu besetzen, Absprachen und Schnittstellen optimieren, Vorgesetzte in Führungskräfte trainings schicken. Felix Wendenburg schmunzelt: „Um dieses funktionale Potenzial von Konflikten noch ausgiebiger nutzen zu können, braucht es vielleicht sogar eine gewisse Konfliktfreudigkeit.“