

Konfliktlösungen im Unternehmen durch das Personalwesen – Möglichkeiten und Grenzen

Heidrun Holzinger

Gröbenzell, 4. November 2011

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS.....	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	II
1 PROBLEMSTELLUNG.....	1
2 KONFLIKT.....	2
2.1 CHANCEN VON KONFLIKTEN FÜR UNTERNEHMEN.....	2
2.2 ESKALATIONSSTUFEN VON KONFLIKTEN.....	3
2.3 KONFLIKTFELDER IM UNTERNEHMEN.....	5
3 KONFLIKTLÖSUNG.....	7
3.1 STRATEGIEN UND METHODEN DER KONFLIKTLÖSUNG.....	7
3.2 ABLAUF MEDIATIONSVERFAHREN.....	8
4 UNTERNEHMENSINTERNE KONFLIKTLÖSUNG.....	10
4.1 KONFLIKTMANAGEMENT ALS FÜHRUNGSAUFGABE.....	10
4.2 KONFLIKTMANAGER ALS INTERNE ANLAUFSTELLE IM KONFLIKTFALL.....	11
4.2.1 <i>Rolle und Anforderungen an einen Konfliktmanager</i>	12
4.2.2 <i>Grenzen der internen Mediation</i>	13
4.2.3 <i>Konfliktmanager als Verfahrensberater</i>	15
4.2.4 <i>Besondere Kriterien dieser Stelle</i>	16
4.2.5 <i>Einführungsrelevante Voraussetzungen</i>	17
4.2.6 <i>Mögliches Vorgehen im Konfliktfall</i>	18
4.3 KONFLIKTLÖSUNG ALS AUFGABE DES PERSONALWESENS.....	18
4.4 KONFLIKTLÖSUNGSKOMPETENZ DER MITARBEITER.....	19
5 CHANCEN UND RISIKEN EINES INTERNEN KONFLIKTMANAGEMENTS.....	20
LITERATURVERZEICHNIS.....	XXIV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Neun Stufen-Modell	3
Abbildung 2: Abgrenzung Verfahren	15

1 Problemstellung

Wo Menschen miteinander arbeiten, treten Differenzen auf, das ist normal. Die Menschen und ihre Interessen und Lösungsideen sind verschieden. Daraus entsteht einerseits Konfliktpotenzial und andererseits wertvolle Kreativität für das Unternehmen. Die Verfasserin ist der Überzeugung, dass viel Energie und Potenzial in großen Unternehmen ungenutzt bleiben und durch eine offene Konfliktkultur und eine konstruktive Kommunikation im Konfliktfall freigelegt werden können.

In dieser Arbeit geht es um Möglichkeiten einer konstruktiven Konfliktlösung zwischen Kollegen (die Verwendung der männlichen Form wird zur Erleichterung der Lesbarkeit des Textes verwendet; natürlich sind in jedem Fall auch Kolleginnen etc. gemeint), Führungskräften und Betriebsrat im Unternehmen. Grundlagen dieser Arbeit sind eigene langjährige Erfahrungen der Verfasserin, die sie als angestellte Wirtschaftsinformatikerin in verschiedenen Bereichen eines großen Unternehmens gesammelt hat und ihre Erfahrungen als freie Mediatorin und Trainerin im Bereich Konfliktmanagement. Weitere Quellen sind Schilderungen aus einschlägiger Literatur. Diese Ausführungen können als Anregung für große Unternehmen dienen.

Zunächst wird beschrieben, welche Konfliktdefinition dieser Arbeit zugrunde liegt und welche Chancen Konflikte bieten können, wenn sie konstruktiv gelöst werden. Es wird dargestellt, wie Konflikte verlaufen können, wenn sie nicht aktiv gelöst werden, und wo zwischenmenschliche Konflikte typischerweise im Unternehmen auftreten.

Es werden Strategien und Methoden zur Konfliktlösung erläutert. Eine Konfliktlösungsmethode, die Mediation, wird als Verfahren ausführlicher vorgestellt. Die Verfasserin sieht in der Mediation eine vielversprechende Methode für die unternehmensinterne zwischenmenschliche Konfliktlösung.

Es wird diskutiert, unter welchen Bedingungen und mit welchen Kriterien ein Konfliktmanager im Unternehmen platziert werden könnte und welche Funktionen diese Position umfassen könnte. Neben den Möglichkeiten werden auch Grenzen für eine innerbetriebliche Konfliktlösung aufgezeigt. Weiterhin wird eine mögliche Vorgehensweise im Konfliktfall dargestellt und notwendige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung eines Konfliktmanagers benannt.

Im Anschluss wird dargestellt, welche Bereiche des Personalwesens Einfluss auf die Konfliktlösungskompetenz der Mitarbeiter und die Konfliktkultur des Unternehmens nehmen. Mit einer Nutzenbetrachtung für große Unternehmen wird die Arbeit abgeschlossen.

2 Konflikt

In dieser Arbeit wird unter Konflikt ein „[...] Aufeinanderprallen von unterschiedlichen Meinungen, Überzeugungen, Vorstellungen, Erwartungen, Bedürfnissen, Hoffnungen oder Gefühlen [...]“ verstanden (PÖHLMANN; ROETHE 2010, S. 10). Unter „Aufeinanderprallen“ versteht die Verfasserin in diesem Zusammenhang, dass die Differenzen der Konfliktbeteiligten bei mindestens einem die Verwirklichung seines Denkens, Fühlens oder Wollens beeinträchtigen. (vgl. GLASL 2010, S.24).

2.1 Chancen von Konflikten für Unternehmen

Mit Konflikten wird in der Regel etwas Negatives verbunden. Ein Konflikt kostet Zeit und Nerven. Er beschäftigt die Konfliktbeteiligten, bindet deren Energie und beeinflusst oftmals die Stimmung und das Wohlbefinden negativ. Ein Konflikt wird häufig als Krise gesehen. Dieser Sichtweise stehen auch sinnvolle und positive Seiten von Konflikten gegenüber (vgl. SCHMIDT 2009, S.74ff).

Zum Beispiel entsteht aus gut gelösten Konflikten etwas Neues, sie stoßen Weiterentwicklung an. Konflikte machen das Arbeiten für die Mitarbeiter und das Unternehmen kreativer und interessanter. Konfliktbeteiligte werden dazu angehalten, ihre eigenen Standpunkte und ihr Verhalten zu überdenken und über sich zu reflektieren. Demgegenüber wird bei Konfliktvermeidung in der Zusammenarbeit ein Stillstand in der Entwicklung riskiert.

Auch optimale Entscheidungen sind erst dann möglich, wenn alle unterschiedlichen Aspekte ausgesprochen sind, selbst wenn sich diese widersprechen und zunächst zu Differenzen und ggf. zu Konflikten führen. In der Konfliktbearbeitung werden Interessen und Meinungen einerseits voneinander abgegrenzt, und andererseits werden Gemeinsamkeiten deutlich und klar herausgearbeitet. Dabei lernen sich die Kollegen besser kennen und bauen oftmals hindernde Barrieren ab, was wiederum die Zusammenarbeit verbessert. Gut gelöste Konflikte geben den Beteiligten Selbstvertrauen und Vertrauen in die eigene Konfliktlösungskompetenz. Das führt dazu, dass die folgenden Konflikte schon positiver und lösungsorientierter angegangen werden können. Durch das konstruktive Lösen von Konflikten im Arbeitsalltag werden Zeit und Energie freigesetzt. Ungelöste Konflikte können krank machen und gut gelöste Konflikte tragen zum Wohlbefinden und zur Gesundheit bei. Darüber hinaus werden durch Konflikte Missstände aufgedeckt, welche dann behoben werden können. So wäre es vorstellbar, dass die Mitarbeiter um Ressourcen - wie Räume oder Beamer - konkurrieren und dadurch ein Konflikt entsteht. Durch eine einvernehmliche Lösung können die vorher blockierten Arbeitsprozesse optimiert werden.

2.2 Eskalationsstufen von Konflikten

Nicht nur um die Chancen von Konflikten zu nutzen, sondern auch um Schlimmeres zu vermeiden, ist ein aktives Konfliktlösungsverhalten für Unternehmen notwendig. Schwere Konflikte entstehen nicht plötzlich, sondern sie entwickeln sich in Sprüngen. Friedrich Glasl geht davon aus, dass Konflikte neun vorhersehbare Eskalationsstufen durchlaufen (vgl. ebd., S.96 ff). Wenn sich die Mitarbeiter der Konfliktstufen bewusst sind, können sie einen Konflikt besser einschätzen, weitere Eskalationen verhindern und bewusst etwas zur Lösung unternehmen. Nach der dritten und der sechsten Stufe braucht es im Konflikt zusätzliche Kraft, um diese Schwellen zu überwinden, und andererseits erschweren sie eine angestrebte Deeskalation. Diese Schwellen bieten den Beteiligten die Chance, sich der Situation bewusst zu werden und eine andere Richtung einzuschlagen.

Mit steigenden Eskalationsstufen verkleinern sich die Handlungsmöglichkeiten der Konfliktgegner. Die Bereitschaft, Gewalt anzuwenden wird immer größer und der Konflikt gerät immer mehr außer Kontrolle.

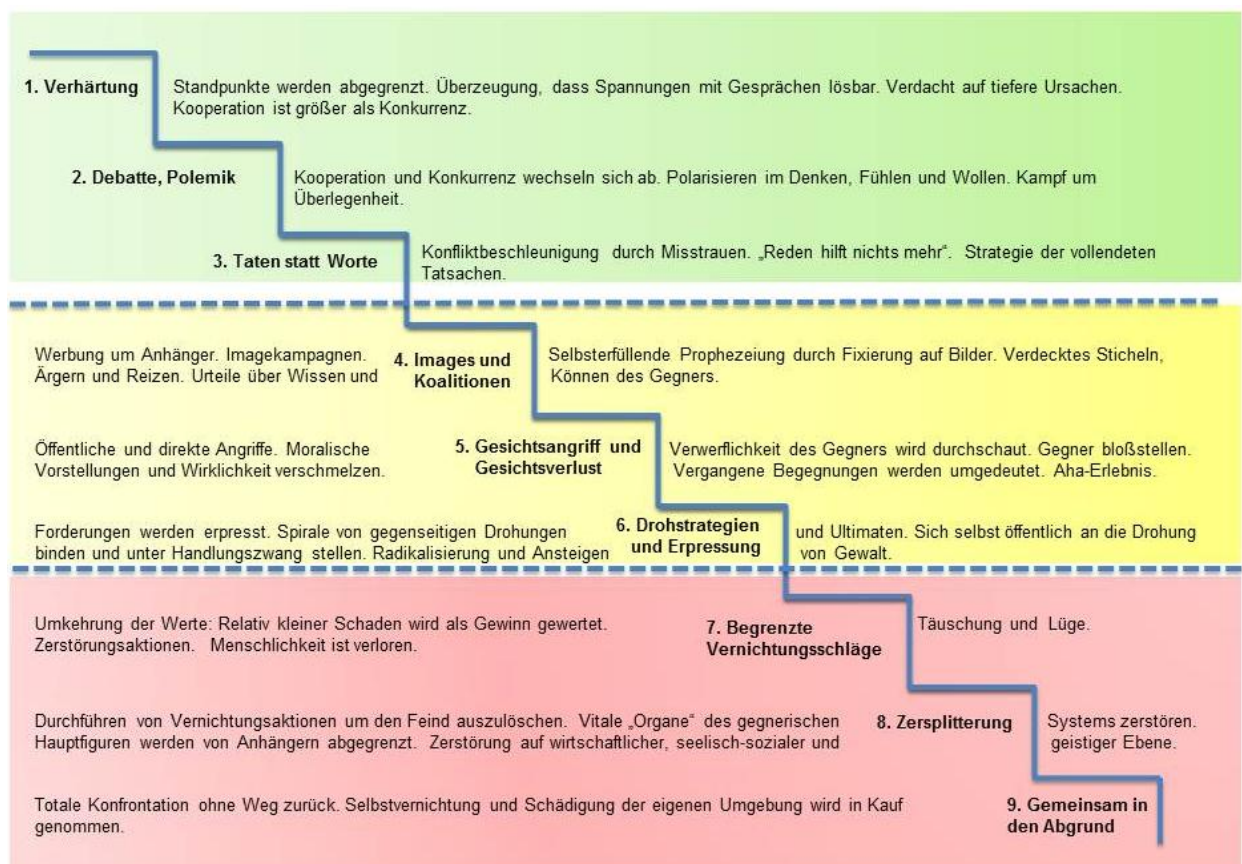


Abbildung 1: Neun Stufen-Modell

(Quelle: in Anlehnung an ebd., S. 121)

Im Folgenden werden die neun Eskalationsstufen von Friedrich Glasl erläutert. In der **ersten Stufe** werden Spannungen in der Kommunikation wahrgenommen. Weil man sich der

Verkrampfungen bewusst ist, entstehen ungewollt weitere Kommunikationsstörungen. Es bilden sich langsam Positionen heraus, die sich vor die eigentlichen Interessen stellen.

In der **zweiten Stufe** wird das Verteidigen des eigenen Standpunktes an sich schon genauso wichtig wie der Inhalt der Auseinandersetzung. Auch wenn die Höflichkeit oberflächlich noch gewahrt wird, können versteckte Aggressionen gegen die Person wahrgenommen werden. Kreativität und Lebendigkeit in der Zusammenarbeit gehen verloren. Neben einer Zusammenarbeit wird teilweise auch schon gegeneinander gearbeitet. Dennoch glauben die Beteiligten noch daran, den Konflikt durch Gespräche lösen zu können.

In der **dritten Stufe** folgen Taten statt Worte. Weil viele Diskussionen ohne Ergebnis geendet haben, glauben die Beteiligten nicht mehr daran, durch Gespräche zu einer befriedigenden Lösung zu kommen. Sie tun nun im Alleingang einfach das, wovon sie überzeugt sind - auch ohne das Einverständnis der Gegenpartei. Diese wird einfach vor vollendete Tatsachen, z.B. getroffene Entscheidungen, gestellt. Um die Konfliktparteien bilden sich Gruppen, die sich voneinander abgrenzen. Der Konflikt breitet sich aus. Immer mehr Personen sind involviert und investieren ihre Zeit und Energie in Gespräche über den Konflikt.

In der **vierten Stufe** fügt sich alles das, was einen „eigentlich bei dem anderen schon immer gestört hat“, zu einem Feindbild zusammen. Bezogen auf die andere Partei kann man nur noch eingeschränkt wahrnehmen. Dadurch bestätigt sich immer wieder ein höchst negatives Gesamtbild, während das eigene Bild umso positiver nach außen dargestellt wird.

In der **fünften Stufe** glaubt nun eine Partei, die wahren niederträchtigen Absichten der gegnerischen Partei zu erkennen. Im Beisein anderer Kollegen finden öffentliche Angriffe auf die Moral und die Integrität der gegnerischen Person statt. Die zum Sündenbock gemachte Hauptperson will nun um jeden Preis ihre „Ehre“ wieder herstellen. Ohne aktiven Deeskalationseingriff beschleunigt sich die Konfliktspirale nach den öffentlich ausgetragenen Angriffen.

In der folgenden **sechsten Stufe** kommt es zur Aufstellung von Ultimaten. Die gegnerische Partei wird mit angedrohten Sanktionen zum Aufgeben gezwungen. Diese antwortet in der Regel mit Gegendrohungen. Beide Parteien binden sich an ihre Drohungen und stellen sich selber öffentlich unter Handlungszwang. Unter Zeitdruck, Panik und Angst werden Kurzschlusshandlungen ausgeführt.

Die Drohungen werden in der **siebten Stufe** umgesetzt. Es werden Sachmittel, z.B. Arbeitsergebnisse, zerstört. Die Vernichtung geht dann, z.B. mit Verleumdungen, auf die Personen über. Jetzt geht es nur noch darum, dass der andere größeren Schaden davon trägt als man selber.

In der **achten Stufe** versucht man die gegnerische Hauptperson gezielt von ihren Anhängern zu isolieren und sie zu Grunde zu richten. Es wird nicht gescheut, alles das, was für die Arbeit und das Leben der Person große Bedeutung hat, anzugreifen. Z.B. kann es heute schon genügen, die EDV einer Firma zu zerstören, um letztlich die gesamte Firma zu vernichten. Das Ziel ist hier, dem Gegner auf psychischer, körperlicher und finanzieller Ebene soweit Schaden zuzufügen, dass er sich nicht mehr erholen kann.

In der **letzten Stufe** wird kein anderer Weg mehr gesehen, als den Gegner total zu vernichten. Dabei wird eine Selbstvernichtung in Kauf genommen. Beispiele für eine totale Vernichtung können z.B. Berufsverbote als Folge der Kurzschlusshandlungen oder Verleumdungen, Gefängnisstrafen oder auch Selbstmord sein.

2.3 Konfliktfelder im Unternehmen

Auch tragisch endende Konflikte beginnen mit ganz normalen Differenzen, wie sie jeder kennt. Hier werden einige ausgewählte Konfliktfelder anhand von vorstellbaren Konfliktbeispielen im Unternehmen aufgeführt.

Großes Konfliktpotenzial besteht zwischen **Mitarbeitern und Vorgesetzten**. Mitarbeiter sind weisungsgebunden. Je nach Führungspersönlichkeit und Führungsstil und in Abhängigkeit von dem Tätigkeitsfeld unterscheidet sich die Größe des Entscheidungs- und Entfaltungsspielraums und der Zufriedenheit des Mitarbeiters bei seiner täglichen Arbeit. In fast jeder Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung hat der Mitarbeiter auch Weisungen seines Vorgesetzten zu folgen, welche nicht mit den eigenen Überzeugungen übereinstimmen und wo der Mitarbeiter das Verhalten des Vorgesetzten nicht nachvollziehen kann. Durch das Ungleichgewicht der Macht ist der Mitarbeiter in der schwächeren Position und hat sich den Weisungen unterzuordnen. Das gefühlte „Beziehungskonto“ (vgl. PÖHLMANN; ROETHE 2010, S.62ff) zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten kann mit anderen Bedürfnisbefriedigungen wie Anerkennung, Zugehörigkeit, Vertrauen usw. ausgeglichen werden. Wenn nicht, kann der Konflikt offengelegt und angesprochen werden oder es kann irgendwann zu Verkrampfungen und Spannungen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten kommen (Eskalationsstufe 1).

Schätzt der Mitarbeiter in **Beurteilungsgesprächen** seine Leistung anders ein als sein Vorgesetzter, ist seitens des Vorgesetzten eine sehr hohe Kommunikationskompetenz notwendig, um trotzdem einvernehmlich aus so einem Gespräch herauszugehen. Da die Leistungsbeurteilung in der Regel Einfluss auf die Gehaltshöhe hat, haben unterschiedliche Meinungen von Mitarbeiter und Vorgesetzten hier finanziell spürbare Folgen für den Mitarbeiter. Das kann zu noch mehr Unzufriedenheit bezogen auf diesen Konflikt führen, sofern er nicht konstruktiv gelöst wird.

Unter Kollegen auf gleicher Hierarchiestufe kann es z.B. aus Konkurrenzgründen zu Konflikten kommen. Als Beispiel sei hier angenommen, dass zwei Kollegen die in naher Zukunft neu zu besetzende Position des Abteilungsleiters bekommen möchten. Im Vorfeld kommt es in Abteilungsbesprechungen zu destruktivem Kommunikationsverhalten. Sie „fallen einander ins Wort“, die Ideen des andern werden abgewertet. Die Wahrnehmung beschränkt sich zunehmend nur noch auf das Ziel, die Abteilungsleiterfunktion zu bekommen. Unter diesem Verhalten leiden auch andere Kollegen und die Stimmung verschlechtert sich. Vielleicht bilden sich sogar schon Grüppchen um die beiden selbsternannten Kandidaten (3. bis 4. Eskalationsstufe).

Ein weiteres Beispiel wäre, dass sich Mitarbeiter z.B. in Gruppen-Besprechungen im Vergleich zu ihren Kollegen ungleich und ungerecht behandelt fühlen. Auslöser könnten sein, dass sie z.B. nicht zu Wort gekommen sind, sich nicht „gehört“ oder „überfahren“ fühlen. Nicht alle Mitarbeiter haben dann den Mut, ihr „Unwohlsein“ gleich in der Situation kund zu tun und somit eine Chance zur Lösung des Konflikts zu eröffnen.

In der klassischen **Projektarbeit**, wie sie z.B. in Unternehmensberatungen und auch anderen Dienstleistungsunternehmen mit komplexen kundenspezifisch anzupassenden Produkten vorkommt, werden für begrenzte Zeiträume von wenigen Monaten bis zu zwei Jahren temporäre Projektteams gebildet. Zunächst wird vom Vorgesetzten der Projektleiter bestimmt. Dieser ist dann für das Bilden seines Projektteams mitverantwortlich. Es sind je nach Projektinhalt verschiedene Rollen innerhalb eines Projektes zu besetzen. Einige Rollen sind aufgrund des Spezialwissens von Mitarbeitern schon klar vorgegeben. Für andere Rollen kommen mehrere Projektmitarbeiter in Frage. Dabei kann es zu Konkurrenz und zu Konflikten kommen. Dem Projektleiter wird die fachliche Führung und Verantwortung für sein Projekt und sein Projektteam übertragen. In der Regel erhält er keine disziplinarische Führungsverantwortung. Im Projektablauf gibt es an mehreren Stellen Konfliktpotenzial z.B. bei Terminentscheidungen, welche zur Mehrarbeit führen können, bei fachlichen Meinungsverschiedenheiten, bei schwer realisierbaren Kundenzusagen seitens des Vertriebs oder des Projektleiters, bei Informationsdefiziten usw..

Eine **Kündigung** von Unternehmensseite stellt schon eine bestimmte Konfliktlösungsstrategie dar, wie im nächsten Kapitel noch beschrieben wird. Bei der Kündigung treffen widersprüchliche Interessen und Bedürfnisse aufeinander. Der Mitarbeiter ist oft existenziell von seinem Arbeitsplatz abhängig und das Unternehmen hat sich aus verhaltens- oder personenbezogenen oder wirtschaftlichen Gründen entschieden, sich von diesem zu trennen. Das Konfliktpotenzial in einem Kündigungsgespräch scheint fast unüberwindbar und doch kann die Art der Kommunikation gerade in so einem Trennungsgespräch für den Mitarbeiter und das Unternehmen sehr wichtig sein.

Weitere Konfliktfelder bestehen zwischen **Betriebsrat und Unternehmensführung**. Der Betriebsrat hat z.B. nach §87 BetrVG Mitbestimmungsrechte in sozialen Angelegenheiten. Darunter fällt unter anderem die Genehmigung von übermäßigen Überstunden, wie sie in besonderen Ausnahmefällen notwendig werden können. Stimmt der Betriebsrat diesen nicht zu, kann die Unternehmensleitung nach §76 BetrVG beantragen, dass die Einigungsstelle zur Erzielung einer Einigung tätig wird. Wird der Einigungsanspruch angenommen, ersetzt dieser dann die Einigung zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat. Kommt durch die Einigungsstelle keine Einigung zustande, dann entscheidet in der Regel das Arbeitsgericht. Des Weiteren hat der Betriebsrat Mitbestimmungsrechte bei personellen Einzelmaßnahmen und Beratungsrechte in wirtschaftlichen Angelegenheiten. Auch hier stoßen immer wieder widersprüchliche Interessen aufeinander und führen zu Differenzen.

3 Konfliktlösung

3.1 Strategien und Methoden der Konfliktlösung

Wie oben erläutert gibt es an vielen Stellen in Unternehmen Konfliktmöglichkeiten. Wie gehen die Mitarbeiter mit den Konflikten um?

Menschen haben in der Regel für sie typische Konfliktlösungsstrategien im Laufe ihres Lebens ausgebildet. Das jeweilige Konfliktverhalten hängt darüber hinaus auch von der Situation und dem Kontext ab, in welchem der Konflikt gerade auftaucht. Es ist z.B. gut vorstellbar, dass sich eine Führungskraft in einem ähnlichen Konfliktfall – z.B. eine Absprache wurde nicht eingehalten - bei der Arbeit anders verhält als im Freundes- oder Familienkreis. In der Literatur werden sechs unterschiedliche Strategien der Konfliktlösung unterschieden (vgl. SCHWARZ 2010, S. 277ff), die im Folgenden bezogen auf den Arbeitskontext erläutert werden. Nach Ansicht der Verfasserin kann jede Strategie, je nach Situation und individuellen Umständen und Bedeutung des Konflikts sinnvoll sein.

Flucht und Vernichtung sind uralte u.a. durch Angst ausgelöste Konfliktlösungsstrategien. In der Steinzeit mussten sich die Menschen bei einem Angriff von Mensch oder Tier durch unverzügliche Flucht oder durch sofortige Vernichtung des Feindes in Lebenssicherheit bringen. Die Lebensumstände haben sich mittlerweile geändert, doch die Flucht- und Vernichtungsprogramme sind bei den Menschen noch „im Blut“. Sie sind auch bei „verbalen Angriffen“ am Schreibtisch beobachtbar. Z.B. kommt es durchaus vor und kann auch sinnvoll sein, erst einmal aufzustehen und den Raum zu verlassen, wenn der Kollege einen mit Vorwürfen beschimpft. Eine andere Möglichkeit wäre „mit einem Gegenangriff zurück zu schlagen“ und zu versuchen, den Gegner „zu vernichten“. Eine Vernichtungsstrategie kann bis zu Mobbing, Rufmord oder zur Entlassung führen. Eine Flucht vor Konflikten kann sich

auch dadurch ausdrücken, dass die Konflikte erst einmal „auf die lange Bank geschoben“ oder „unter den Teppich gekehrt“ werden. Die hinter dem Konflikt stehenden unerfüllten Bedürfnisse werden auf diese Weise nicht erfüllt und kommen höchstwahrscheinlich später noch mal „ans Licht“.

Unterordnung als Konfliktlösung findet dann statt, wenn eine Partei als Sieger und die andere als Verlierer aus dem Konflikt hervor geht. Der Mächtigere setzt sich durch, ob er Recht hat oder nicht. Der Verlierer kann dabei einen „schalen Nachgeschmack“ behalten und wird eventuell bei nächster Gelegenheit „zurückschlagen“. In manchen Situationen können solche Sieger Verlangen nach Mehr bekommen, da ihnen die Überlegenheit, der Sieg gefällt. In manchen Situationen kann sich ein Unbehagen bemerkbar machen, da der Sieger möglicherweise unbewusst gegen seine eigentlichen Werte handelt. Führungskräfte sind aufgrund ihrer mit Weisungsmacht ausgestatteten Position in der Lage, in bestimmten Fällen die Unterordnung ihrer Mitarbeiter zu verlangen, was für ein erfolgreiches Führen situativ zweifellos Sinn macht und notwendig ist.

Wird die Konfliktlösung einer dritten Instanz, einem Gericht, einer Einigungsstelle, einem Vorgesetzten oder einem Schlichter übertragen, dann spricht man von **Delegation** als Konfliktlösungsverhalten. Die Verantwortung für die Lösung wird bei dieser Strategie abgegeben. Ein neutraler Dritter soll anhand objektiver Kriterien entscheiden, welches die richtige Lösung ist.

Bei einem **Kompromiss** gehen die Beteiligten mit einem Teilgewinn und einem Teilverlust aus dem Konflikt heraus. Man spricht auch von „faulen“ Kompromissen, da es bei dieser Konfliktlösungsstrategie oftmals um die Verteidigung festgefahrener Positionen geht, auch wenn nur ein Teil dieser Position „gerettet“ werden kann. Selten geht es um Interessen und Bedürfnisse, die hinter den Positionen stehen. Diese bleiben bei einem „faulen“ Kompromiss teilweise unerfüllt und wirken auch nach diesem Konfliktabschluss weiter.

Hinter der **Konsensfindung** als Konfliktlösungsansatz steht die Überzeugung, dass alle Meinungen aus der jeweiligen Sicht der Beteiligten „wahr“ sein könnten. Die inhaltliche Lösungssuche bleibt in der Verantwortung der Beteiligten. Der Konsens wird auf der Ebene der Wünsche und Interessen gesucht und nicht auf Ebene der vorgelagerten Standpunkte. Die Lösung soll beiden Seiten gerecht werden. Das Mediationsverfahren, welches im Folgenden beschrieben wird, basiert auf diesem Lösungsansatz.

3.2 Ablauf Mediationsverfahren

Bei der Mediation ist der Mediator für die Struktur des Gesprächs und das Schaffen einer konstruktiven Kommunikation zuständig. Da es Menschen in Konflikten vor lauter Wut oder Aufregung oftmals schwer fällt, lösungsorientiert miteinander zu reden, sorgt der Mediator als

Vermittler für den notwendigen wertschätzenden Rahmen. Die Verantwortung für die Inhalte und die Lösungen bleibt allein bei den Konfliktparteien. Wenn es sich um eine Gruppenmediation handelt, ist es manchmal sinnvoll, dass zwei Mediatoren die Moderation des Mediationsprozesses übernehmen.

Das Mediationsverfahren umfasst in der Regel fünf Phasen. In einer **Eröffnungsphase** legt der Mediator seinen Informationsstand offen, erläutert bei Bedarf das Verfahren, die einzuhaltenen Vertraulichkeit, seine Rolle, die notwendigen Gesprächsregeln und setzt mit den Teilnehmern den Zeitrahmen fest. Außerdem fragt er nach, ob die Teilnehmer freiwillig gekommen und lösungsbereit sind. Er ermutigt diese und gibt ihnen Hoffnung für einen erfolgreichen Gesprächsausgang. Er weist auf eine mögliche Notwendigkeit zu Einzelgesprächen hin. Das Ziel dieser Phase ist es, Vertrauen in den Mediator, in das Verfahren und klare Rahmenbedingungen für das Gespräch herzustellen.

In der **zweiten Phase** werden die **Themen** des Konflikts identifiziert. Jede Konfliktpartei bekommt die Gelegenheit, die eigene Sichtweise des Konflikts darzustellen. Der Mediator stellt die gemeinsam zu lösenden Themen heraus und stimmt diese und die Reihenfolge ihrer Bearbeitung mit den Beteiligten ab. Weil jede Konfliktpartei in dieser Phase die eigene Sichtweise und den damit verbundenen persönlichen Ärger - vielleicht zum ersten Mal - ohne Unterbrechung erzählen kann, entspannt sich die Atmosphäre danach meist schon. „Der erste Dampf ist abgelassen“.

In der **dritten Phase** wird der Konflikt im Einzelnen durchleuchtet. Der Mediator unterstützt die Beteiligten durch geeignete Kommunikationstechniken dabei, die Anliegen des Anderen – und auch die eigenen – aus einer neuen Perspektive zu betrachten und besser zu verstehen. Falsche Annahmen und Missverständnisse werden aufgelöst. Beweggründe für das eigene und das Verhalten des anderen werden nachvollzogen. Bedürfnisse, Interessen und Wünsche sind hinter den festgefahrenen Positionen versteckt und werden hier herausgearbeitet. Sind diese erkannt und verstanden, werden Spielräume sichtbar und es entsteht Lösungsbereitschaft. Oftmals kann man „Wendepunkte“, bei denen *Verständnis* für die andere Seite aufkommt, in dieser Gesprächsphase spüren. „Verständnis aufbringen“ ist hier nicht gleichzusetzen mit „einverstanden sein“. Erst nachdem dieser „Knoten geplatzt“ ist, sind die Konfliktpartner bereit, sich einer konkreten Gestaltung der nahen Zukunft zuzuwenden.

In der **vierten Phase**, der **Problemlösungsphase**, werden dann Lösungen erarbeitet, welche die Bedürfnisse aller einschließen und dabei einzuhaltende Kriterien, Rahmenbedingungen und Umstände berücksichtigen. Es entstehen dann erstaunlich schnell kreative Lösungsideen, an die zuvor zu denken keiner bereit gewesen ist.

In der **fünften Phase**, der **Vereinbarungsphase**, einigt man sich auf die beste einvernehmliche Lösung und hält diese in einer schriftlichen Vereinbarung ganz konkret fest. Sollten rechtliche Aspekte relevant sein, haben alle Parteien die Chance, zunächst mit ihren Anwälten Rücksprache zu halten.

Mit der **sechsten Phase** endet die Mediation. Die Beteiligten erhalten die unterschriebenen Vereinbarungskopien. Oftmals wird ein Folgetermin für ein Nachgespräch terminiert, um die Nachhaltigkeit der Mediation sicher zu stellen und ggfs. Anpassungen an den Lösungen vorzunehmen oder auch nochmal ins Gespräch zu gehen.

4 Unternehmensinterne Konfliktlösung

Der natürlichste Weg, einen Konflikt zu klären, ist das direkte Gespräch der Konfliktbeteiligten untereinander. Sehr wahrscheinlich wird dieser direkte Weg in den meisten Fällen erfolgreich eingeschlagen und der Konflikt oder die Differenzen auf diese Weise gelöst. Darüber hinaus gibt es Ursachen und Umstände dafür, dass bei der Konfliktklärung eine Unterstützung für die Beteiligten sinnvoll erscheint.

Z.B. können Abhängigkeitsverhältnisse unter den Konfliktbeteiligten eine direkte Lösungsfindung erschweren. Oder starke durch den Konflikt ausgelöste Emotionen beeinträchtigen ein direktes Gespräch. Manchmal gibt es nicht ausreichend Zeit, um abzuwarten, bis sich die Emotionen wieder beruhigen können. Dann lauert die Gefahr, dass der Konflikt eskaliert.

In Situationen, in denen der Konflikt vielleicht schon die Eskalationsstufe 2 oder 3 erreicht hat, brauchen die Beteiligten eine starke Lösungsbereitschaft und ausreichend hohe Konfliktkompetenz, d.h. bestenfalls die Fähigkeit, „gewaltfrei zu kommunizieren“ (vgl. ROSENBERG 2003, 21ff.), um eine einvernehmliche Lösung ohne Unterstützung eines Vermittlers zu erarbeiten.

Mit der Hilfe eines neutralen Dritten ist die Chance sehr groß, dass die Wogen erst mal wieder soweit geglättet werden können, um ein Gespräch in Richtung Lösung lenken zu können.

4.1 Konfliktmanagement als Führungsaufgabe

Konflikte zwischen Kollegen zu erkennen, diese anzusprechen sowie bei einer Konfliktlösung zu unterstützen, ist zunächst eine Führungsaufgabe. Sie fällt in den Bereich der jeweiligen Führungskraft bzw. Führungskräfte, wenn es sich z.B. um einen Konflikt zwischen Kollegen zweier Arbeitsgruppen oder zweier Abteilungen handelt. Treten Konflikte zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf, wäre die nächst höhere Führungskraft für die Unterstützung bei der Konfliktlösung verantwortlich.

In Anlehnung an die Ausführungen des Kapitels 3.1 hat die Führungskraft verschiedene Möglichkeiten, zu einer Lösungsfindung beizutragen. Wenn sie das Vertrauen der Beteiligten bekommt, als neutraler Schlichter eine passende Lösung im speziellen Konflikt zu bestimmen, dann ist dies ein vorstellbarer Lösungsweg.

Oder die Führungskraft unterstützt als Vermittler bzw. Moderator dabei, dass die Konfliktbeteiligten selber in eigener Verantwortung eine einvernehmliche Lösung finden. Dann würde die Führungskraft die Rolle eines Mediators übernehmen. Diese Art der Unterstützung setzt voraus, dass die Führungskraft im jeweiligen Konflikt neutral ist und über ausreichend Mediationskompetenzen verfügt.

Im Unternehmen gibt es viele formelle und informelle Beziehungsgeflechte. Führungskräfte sind in die Linienhierarchie eingebunden, sie haben Weisungen von „oben“ zu befolgen und gleichzeitig Führungsaufgaben zu übernehmen. Mitarbeiter sind in Abteilungen, Arbeits- oder Projektgruppen eingebunden. Darüber hinaus haben Führungskräfte sowie Mitarbeiter informelle Beziehungen untereinander und sind Mitglieder einer oder mehrerer informeller Gruppen im Unternehmen. Auch Abhängigkeiten spielen eine große Rolle in den zwischenmenschlichen Arbeitsbeziehungen. Zum einen gibt es arbeitsteilige Abhängigkeiten: Die einen benötigen die Arbeitsergebnisse der anderen, um weiterarbeiten zu können. Zum anderen gibt es Abhängigkeiten aufgrund verschiedenster Machtverhältnisse. Führungskräfte und Mitarbeiter können aufgrund von Expertenwissen von einzelnen Kollegen abhängig sein. Eine große Rolle spielt die Positionsmacht der Führungskräfte. Auch personenbezogene Machtquellen einzelner charismatischer Kollegen, die z.B. über die Zugehörigkeit zu einer informellen Gruppe bestimmen, können großen Einfluss auf die Arbeitsbeziehungen nehmen. In Organisationen sind die Mitarbeiter in ein Netz von differenzierten Beziehungen und Abhängigkeiten eingebunden.

Folglich wird es viele Fälle geben, in denen die jeweils zuständige Führungskraft als Vermittler oder Schlichter in Konflikten nicht neutral handeln kann, da sie eigene Interessen an der Art der Lösung haben könnte. Dann wird die Führungskraft zu einem Konfliktbeteiligten und ist kein „neutraler Dritter“ mehr. Für solche Fälle wäre eine weitere Anlaufstelle im Unternehmen sinnvoll, welche Unterstützung bei Konfliktlösungen leisten kann.

4.2 Konfliktmanager als interne Anlaufstelle im Konfliktfall

Einige große Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern soziale oder gesundheitspsychologische Beratungsstellen im Rahmen der betrieblichen Sozialleistungen an. Diese werden entweder durch interne fachkundige Mitarbeiter ausgefüllt oder vermitteln in erster Linie zu externen Anlaufstellen. Vergleichbar kann ein **interner Konfliktmanager** als zusätzliche

betriebliche Sozialleistung betrachtet werden, die das Unternehmen für die Mitarbeiter und die Geschäftsleitung interessanter macht.

4.2.1 Rolle und Anforderungen an einen Konfliktmanager

Denkbar ist, dass der unternehmensinterne Konfliktmanager in erster Linie die Aufgaben eines **Mediators** wahrnimmt und akute Konflikte zwischen Kollegen, Kollegen und Vorgesetzten, Betriebsrat und Leitung etc. mediiert. Die Aufgaben eines Mediators sind in Kapitel 3.2 erläutert. Da die Mediation nicht für alle Konfliktarten geeignet ist, sollte der Konfliktmanager auch ein **Verfahrensberater** sein und die Grenzen der Mediation als Verfahren kennen und beachten. Mögliche Aufgaben eines solchen Verfahrensberaters werden im Kapitel 4.2.3 beschrieben.

Ein Mitarbeiter, der diese Stelle ausfüllen könnte, müsste im Idealfall über die anschließend aufgezählten interdisziplinären Kompetenzen verfügen.

- Der gesuchte Mitarbeiter sollte eine Mediationsausbildung – und ausreichend Praxiserfahrung auf dem Gebiet der Konfliktlösung vorweisen.
- Eine ausgeprägte soziale Kompetenz und Erfahrung in der Arbeit mit Gruppen gehören außerdem zu wichtigen Voraussetzungen, um diese Rolle auszufüllen.
- Eigene Arbeitserfahrung als Mitarbeiter oder Führungskraft in einem großen Unternehmen erleichtern das empathische Erfassen der internen Konfliktfälle.
- Der Konfliktmanager sollte über personalwirtschaftliche Kenntnisse verfügen, damit er insbesondere bei den Konfliktlösungen auf die Einhaltung personalwirtschaftlicher Aspekte, wie z.B. arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen, achten kann.
- Ein psychologischer Hintergrund sowie Erfahrungen mit anderen Methoden der Prozessbegleitung (wie: Coaching, Supervision, Konfliktmoderation, Teamentwicklung, Training u.a.) ermöglichen eine kompetente Verfahrensabgrenzung. Das ist wichtig, um als Verfahrensberater die für die individuellen Konfliktkonstellationen passende Prozessbegleitung vorschlagen und ggf. vermitteln zu können.
- Der Mitarbeiter muss dazu in der Lage sein, Vertraulichkeit im Umgang mit den Konfliktthemen zu wahren.

Je nach individuellem Profil des ausgewählten Konfliktmanagers, kann dieser neben Verfahrensberatungen und Mediationen z.B. auch Moderationen, Supervisionen und Trainings im Bereich Konfliktkompetenz übernehmen. Möglich ist auch, dass er, je nach Auslastung, weitere Aufgaben im Bereich der Personalentwicklung übernimmt.

4.2.2 Grenzen der internen Mediation

Mit interner Mediation meint die Verfasserin die Konfliktlösung durch einen internen, also einen im Unternehmen angestellten Konfliktmanager. Die Grenzen der internen Mediation liegen zum Teil in der Methode selber, denn die Mediation ist nicht für alle Arten von Konflikten geeignet. Und andererseits können die differenzierten und teilweise sehr komplexen Arten von Arbeitsbeziehungen entweder eine andere Vorgehensweise oder eine Mediation mit einem externen Mediator erfordern.

Für die Mediation sollte ein **Konflikt benennbar** sein, es sollte ein konkretes Thema geben, über das gestritten wird und für das eine neue Lösung gebraucht wird. Wenn es keinen echten Zankapfel im Konfliktfall gibt, dann ist ein anderes Vorgehen zu überlegen (siehe Kapitel 4.2.3.). Des Weiteren kann, systemisch betrachtet, ein vordergründiges Konfliktthema zwischen Kollegen als Symptom für ein anderes ungelöstes Problem stehen, welches im nächst größeren System, dem Unternehmensbereich oder dem Unternehmen, seinen Ursprung hat. „Konflikte können wandern.“ (OBOTH & SEILS 2008, S. 39). Dann ist nach einer zunächst eingeschlagenen Mediation zu entscheiden, ob und wie die eigentliche Ursache weiter bearbeitet werden soll.

Durch die **Hierarchie** in Unternehmen kann zwischen den Medianten, den Teilnehmenden bei einer Mediation, ein Machtgefälle bestehen. Der Mediator kann so ein Machtgefälle nur in Teilen ausgleichen. Sind die Medianten im Arbeitskontext im Konflikt, dann bleiben die Machtunterschiede ihrer Arbeitsrollen im Konflikt erhalten und können in Einzelfällen die Gleichberechtigung in der Mediation und somit das Verfahren einschränken.

Eine weitere Voraussetzung für eine unternehmensinterne Mediation ist eine **freiwillige Teilnahme** der Medianten. Wenn ein Mitarbeiter z.B. auf Anweisung seines Vorgesetzten an einer Mediation teilnehmen soll, dann ist die Freiwilligkeit unter Umständen nicht gegeben. Der Konfliktmanager kann in so einem Fall versuchen, diesen Mitarbeiter durch Informationen über das Verfahren und Vertrauensaufbau, zu einer Mediation mit bedingter Freiwilligkeit zu motivieren. Aus der für die Mediation notwendigen Freiwilligkeit resultiert auch, dass das Verfahren auf Wunsch eines Beteiligten abgebrochen werden darf, um ggf. einen anderen Weg einzuschlagen oder die Mediation zu einem späteren Zeitpunkt weiterzuführen.

Auch die Bereitschaft der Beteiligten, sich mit den Interessen, Wünschen, Zielen und Bedürfnissen der anderen Seite auseinanderzusetzen und die Bereitschaft, selber die **Verantwortung für die inhaltliche Konfliktlösung** zu übernehmen, sind Voraussetzungen für eine Mediation.

Hat einer der Konfliktbeteiligten kein **Vertrauen** in die Person oder in die Verschwiegenheit des internen Konfliktmanagers, sollte ein passender unternehmensexterner Mediator den speziellen Konfliktfall begleiten.

Um die Rolle des internen Mediators auszufüllen, muss dieser **allparteilich** sein können. Er darf keine eigenen Interessen an der Art der Konfliktlösung haben. Daraus folgt, dass der Mediator mit den Konfliktbeteiligten nicht „verstrickt“, d.h. nicht befreundet oder in irgendeiner Form von ihnen abhängig sein darf. Als interner Mitarbeiter ist der Konfliktmanager Arbeitskollege seiner Medianten. Hier ist im Einzelfall zu überprüfen, ob die Allparteilichkeit gewahrt ist. Mit dem Büronachbarn, mit dem er manchmal zum Essen geht, wird er z.B. keine Mediation durchführen können.

Es wird auch **Konfliktthemen** geben, die den Konfliktmanager als Angestellten des Unternehmens in irgendeiner Form betreffen. Dies kann z.B. bei Betriebsratsthemen zutreffen. Ist das der Fall, dann ist die Allparteilichkeit des internen Mediators nicht mehr gegeben und es muss auf eine externe Unterstützung zurückgegriffen werden.

Auch die **ethische Vertretbarkeit** der Lösung aus Sicht des Konfliktmanagers spielt eine Rolle. Ethisch für ihn nicht vertretbar könnte z.B. eine Lösung sein, die zu Lasten nicht teilnehmender Dritter beschlossen wird (vgl. SCHÄFFER 2004, S. 186). In so einem Fall müsste der Konfliktmanager diesen Prozess von sich aus abbrechen.

Wie hier aufgezeigt, sind einerseits Situationen vorstellbar, in denen der Konfliktmanager als Angestellter aufgrund von „Verstrickungen“ zu Beteiligten oder Themen die Voraussetzungen eines neutralen Dritten nicht erfüllen kann. In einem großen Unternehmen wird es auf der anderen Seite viele Konfliktfälle geben, in denen dies nicht der Fall ist und der interne Konfliktmanager die Rolle als Mediator ohne Einschränkungen erfüllen kann.

Ob nun der interne oder ein externer Mediator oder ein anderes Verfahren für den einzelnen Konfliktfall in Anspruch genommen wird, ist nach Ansicht der Verfasserin gar nicht so relevant. Als viel wichtiger betrachtet die Verfasserin den Umstand, dass ein Konfliktmanager und mit ihm ein Konfliktmanagementsystem im Unternehmen installiert wird, und dass es eine Anlaufstelle für Fälle von drohenden Konflikteskalationen gibt.

Ist das Konfliktmanagementsystem erst einmal installiert und etabliert, dann ist es im Bedarfsfall nur ein weiterer Schritt, einen externen Mediator, Coach, Supervisor etc. zu beauftragen. Entscheidend ist, dass es einen geebneten akzeptierten Weg gibt, um sich Unterstützung für ungelöste blockierende Konflikte unter Kollegen zu holen und so Eskalationen aktiv und verantwortungsvoll zu verhindern.

4.2.3 Konfliktmanager als Verfahrensberater

In seiner Rolle als Verfahrensberater kann der Konfliktmanager Anlaufstelle für alle zwischenmenschlichen und intrapersonellen Konflikte sein. Er klärt mit dem oder den Betroffenen die speziellen Umstände und Rahmenbedingungen des Anlasses und erfragt den Kreis der beteiligten Personen. Bei komplexeren Problemen sind eventuell erst mehrere Einzelgespräche notwendig, damit er über ausreichend Informationen verfügt, um ein geeignetes Vorgehen vorzuschlagen.

Wie in Kapitel 4.2.1 erläutert, sollte sich der interne Konfliktmanager mit verschiedenen Personalentwicklungsmaßnahmen theoretisch und praktisch auskennen. In Abhängigkeit von der Art des Anliegens können auch andere Verfahren als die Mediation sinnvoll sein, um unternehmensinterne Konflikte zu lösen. Hier ist ein mögliches Spektrum von Verfahren aufgelistet:

Mediation	setzt einen Konflikt voraus und dient der Konfliktklärung und der zukunftsorientierten einvernehmlichen Konfliktlösung
Gerichtsverfahren	ist vergangenheitsorientiert, hilft bei der Klärung von Schuld und Recht, verallgemeinerbare Lösung durch Entscheidung
Schiedsspruch/Einigungsstelle	Entscheidung durch eine dritte Instanz
Supervision	Anleitung zum selbständigen Lernen und zur Reflexion berufsbezogenen Handelns
Moderation	Begleitung einer Gruppe/eines Teams in einem definierten Kontext
Coaching	anlassbezogenes Lernen
Training	themenbezogenes Lernen
Weiterbildung	Aufnahme regelmäßigen Lernens nach abgeschlossener Ausbildung
Expertenberatung	inhaltliche Lösungsvorschläge und Stellungnahmen durch Experten
Teamentwicklung	Gesteuerter Prozess zur Verbesserung der Zusammenarbeit in Teams

Abbildung 2: Abgrenzung Verfahren

(selbsterstellte Abbildung, inhaltlich vgl. KAWEH S. 16ff; SCHÄFFER S. 151ff.)

Der Verfahrensberater spricht mit den betroffenen Personen oder bei Arbeitsgruppen ggf. mit den verantwortlichen Führungskräften ein geeignetes Vorgehen ab. Entweder begleitet er diesen Prozess selber oder er vermittelt geeignete Kontakte zu anderen internen und/oder externen Ansprechpartnern und ist eine Art Projektleiter für das jeweilige Konflikthanliegen.

So kann ein sehr stark personenbezogener Konflikt eher ein Coaching, eine Supervision oder wenn es am mangelnden Fachwissen liegt, eine Weiterbildung die Methode der Wahl für die Konfliktlösung sein. Wie schon erwähnt, manifestieren sich manche Konflikte an ganz

anderer Stelle, als sie entstehen. Aus einer Mediation zwischen Kollegen können andere Unternehmensthemen oder notwendige Strukturveränderungen sichtbar werden, die dann weitere Maßnahmen anregen können.

4.2.4 Besondere Kriterien dieser Stelle

Wichtig für die Position eines neutralen Konfliktmanagers ist eine möglichst große Unabhängigkeit von Strukturen, Direktionsrechten und sonstigen Organisationsabläufen. Notwendige Bedingung für dessen Arbeit ist, dass sie inhaltlich – unter Einhaltung der Rahmenbedingungen und Ziele des Unternehmens – neutral und ohne eigene Interessen oder Interessen von übergeordneten Führungskräften ausgeführt werden kann.

Eine solche Unabhängigkeit bietet aus Sicht der Verfasserin am ehesten eine Stabsstelle, die aufgrund notwendiger Akzeptanz der Mitarbeiter und Führungskräfte möglichst hoch, z.B. an die Personalleitung, angegliedert sein könnte.

Der interne Konfliktmanager könnte bei notwendiger externer Unterstützung die organisatorische Verantwortung für diesen Prozess behalten. Inwieweit er in seiner Funktion als Konfliktmanager mit Entscheidungsbefugnissen ausgestattet sein sollte oder ob er ausschließlich beratend tätig sein sollte, ist in erster Linie von der bestehenden Organisation und den vorhandenen inhaltlich angrenzenden Stellen und Funktionen im Unternehmen abhängig und muss im Einzelfall erarbeitet werden.

Die im Arbeitskontext inhaltliche Verantwortung der Konfliktfälle bleibt bei den Medianten, d.h. den teilnehmenden Beschäftigten des Unternehmens. Der Konfliktmanager prüft mit den Beteiligten die erarbeiteten Lösungen auf unternehmenskonforme Realisierbarkeit, z.B. auf Einhaltung personalwirtschaftlicher Regelungen und anderer Unternehmensregelungen, der Unternehmensziele, -werte und –leitlinien. Darüber hinaus überprüft der Konfliktmanager mit den Beteiligten, ob sie über die notwendigen Entscheidungskompetenzen für ihre Lösung verfügen oder ob eine Führungskraft, ein Kollege, der Betriebsrat oder die Geschäftsleitung in den Prozess einbezogen werden muss, damit alle notwendigen Informationen und Entscheidungskompetenzen verfügbar sind.

Vergleichbar mit dem Betriebsrat hat auch der Konfliktmanager eine Aufgabe zu erfüllen, die inhaltlich nicht dem Direktionsrecht der Geschäftsleitung unterliegen darf und die ggf. mit besonderem Kündigungsschutz oder anderen besonderen Regelungen zu schützen ist. Bei Mediationen oder anderen Arten von Konfliktbearbeitungen können Lösungen und Ergebnisse resultieren, die für die jeweilige Führungskraft der Medianten oder die Geschäftsleitung zumindest auf den ersten Blick nicht gewünscht oder nachvollziehbar sind. Z.B. ist es denkbar, dass im Zusammenhang mit einer Konfliktklärung, ein Mitarbeiter kündigen oder in einen

anderen Bereich wechseln möchte. Es ist wichtig, dass dem Konfliktmanager und seiner Arbeit ausreichend Vertrauen und Unterstützung von der Leitung entgegengebracht wird.

Das Hinzuziehen des Konfliktmanagers im stockenden oder von Eskalation bedrohten Konfliktfall muss von der Geschäftsleitung und den Führungskräften als „gesund“, „wirtschaftlich“, „dynamisch“, „verantwortungsbewusst“ bewertet, kommuniziert und vorgelebt werden. Nach Meinung der Verfasserin, müsste dazu ein Paradigmenwechsel vom eher „negativ problembehafteten Konflikt“ hin zu den „Chancen einer konstruktiven Konfliktlösung“ für das Unternehmen stattfinden, wie sie in Kapitel 2.1 beschrieben sind.

Aus diesem Grund ist eine Integration des Konfliktmanagers in eine bestehende soziale oder gesundheitspsychologische Beratungsstelle nicht sinnvoll. Nach Überzeugung der Verfasserin werden Mitarbeiter und Führungskräfte eine solche Anlaufstelle im Konfliktfall nur dann früh genug aufsuchen, wenn sie klar von psychologischen und sozialen Diensten abgegrenzt ist.

4.2.5 Einführungsrelevante Voraussetzungen

Der Einführungsprozess eines Konfliktmanagers und somit eines Konfliktmanagementsystems, welches dann das unternehmensindividuelle Vorgehen im Konfliktfall beschreibt, kann als Teilprozess eines strategischen Personalentwicklungsprozesses oder eines Organisationsentwicklungsprozesses gesehen werden. Somit könnte die Einführung eines Konfliktmanagers eine Maßnahme von einem ganzen Maßnahmenbündel sein, welches ganzheitlich im Rahmen eines größeren Organisationsentwicklungsprozesses aufeinander abgestimmt ist.

Übergeordnetes Prozessziel könnte z.B. das Erreichen einer „Offenen Kommunikations- und Konfliktkultur“ sein, oder eine „Lernende Organisation“ zu werden. Wichtig ist, dass die Einführung eines Konfliktmanagementsystems langfristig in die übergeordneten Entwicklungs- und Veränderungsprozesse der Organisation hineinpasst.

Neben der Einführung eines Konfliktmanagers als eine strukturelle Maßnahme in einem Organisationsentwicklungsprozess, sind damit einhergehende Maßnahmen, wie z.B. Trainings im Bereich Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenz, Veränderungen der Kommunikationswege und Kommunikationsgewohnheiten, vorstellbar.

Für das Gelingen dieses Lern- und Veränderungsprozesses ist einerseits die volle Unterstützung des Managements als auch andererseits die aktive Beteiligung aller Betroffenen, d.h. aller Führungskräfte und Mitarbeiter notwendig. Wichtige Voraussetzung ist weiterhin, dass die Unternehmensphilosophie, die Unternehmenswerte und –leitlinien entweder als Teil des Prozesses mitverändert werden oder die Einführung eines Konfliktmanagementsystems bereits unterstützen.

4.2.6 Mögliches Vorgehen im Konfliktfall

Wie bereits erwähnt, gehört das Lösen von Konflikten zu den Aufgaben eines jeden Mitarbeiters und zu den Führungsaufgaben. Das Hinzuziehen eines Konfliktmanagers kann als zusätzliche Möglichkeit gesehen werden, Konflikte im Unternehmen anzugehen und zu lösen. Alle bisherigen im Unternehmen erfolgreich angewandten Lösungswege können nach wie vor genauso sinnvoll bleiben. Durch die Einführung eines Konfliktmanagers soll keiner Führungskraft und keinem Mitarbeiter die eigene Konfliktlösungskompetenz abgesprochen werden.

Über die Art und Weise der Inanspruchnahme der „neuen Dienstleistung“ im Konfliktfall braucht es klare Regelungen. Es ist denkbar, dass die zuständige Führungskraft den beteiligten Mitarbeitern eine Mediation vorschlägt. Da die Freiwilligkeit der Medianten eine Voraussetzung für die Mediation ist, liegt dann die Entscheidung bei ihnen, ob sie diesen Weg gehen möchten.

Normal wäre, dass die Initiative für eine Mediation, von den oder einem Konfliktbeteiligten ausgeht. In diesem Fall ist es vorstellbar, dass der Mitarbeiter die Führungskraft vorher über eine geplante Mediation zu informieren hat. Nicht selten wird die Führungskraft zum Konfliktbeteiligten. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn Entscheidungskompetenz für eine strukturelle Veränderung in der Konfliktbearbeitung benötigt wird. Der Kreis der Konfliktbeteiligten kann sich erweitern und so werden ggf. weitere Kollegen in den Konfliktklärungsprozess mit einbezogen.

Denkbar ist auch, dass keiner informiert oder gefragt werden muss, wenn eine Mediation mit Unterstützung des internen Konfliktmanagers in Anspruch genommen wird, in der die Konfliktthemen keine anderen als die Beteiligten betreffen.

Das unter Einbeziehung der Mitarbeiter, der Führungskräfte und der Geschäftsleitung zu erarbeitende unternehmensindividuelle Vorgehen im Konfliktfall hängt von der jeweiligen Unternehmenskultur und von spezifischen Rahmenbedingungen im Unternehmen ab.

4.3 Konfliktlösung als Aufgabe des Personalwesens

Ein Konflikt, welchen die Personalwirtschaft immer wieder aufs Neue zu lösen hat, liegt in der Umsetzung ihrer beiden Hauptziele, dem wirtschaftlichen und dem sozialen Ziel. Zu dem wirtschaftlichen Ziel gehört u.a. die Minimierung der Personalkosten. Das soziale Ziel hingegen verfolgt die Schaffung optimaler Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter. Hier treffen konkurrierende Interessen bzgl. des Faktors Kosten aufeinander, denn die Schaffung optimaler Arbeitsbedingungen kostet Geld. Somit ist das Personalwesen, genau wie ein Konfliktmanager, eine Art Interessensvermittler.

Zur „Herstellung optimaler Arbeitsbedingungen“ gehört ein „funktionierendes“ soziales Arbeitsumfeld für die Mitarbeiter, das heißt ein Betriebsklima, in dem sich die Mitarbeiter wohlfühlen. Somit liegt es nahe, auch die zwischenmenschliche Konfliktlösung unter den Beschäftigten im Unternehmen zu den Aufgabenbereichen des Personalwesens zu zählen, denn diese Aufgabe gehört rein „begriffslogisch“ zum „Management von Personal“.

Thematisch passt das Thema Konfliktmanagement auch in die Personalentwicklung, welche entweder als eigener Bereich neben dem Personalwesen oder als Teilbereich der Personalwirtschaft angesehen werden kann.

In der Personalentwicklung geht es darum, die berufsbezogenen Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter weiterzuentwickeln und ihre Arbeitszufriedenheit und ihre Arbeitsleistung im Unternehmen zu steigern (vgl. LEWALTER 2006, S. 45). Die Einführung eines Konfliktmanagers unterstützt Konfliktlösungsprozesse der Mitarbeiter und steigert im Fall von gut gelösten Konflikten die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsleistung. Andererseits erhöhen die dabei gemachten Erfahrungen die eigene Konfliktlösungskompetenz der Mitarbeiter.

4.4 Konfliktlösungskompetenz der Mitarbeiter

Eine Kernfrage, die sich das Personalwesen immer wieder zu stellen hat, ist: „Welche Kompetenzen sind im Unternehmen aufgrund aktueller und zukünftiger Anforderungen erforderlich?“ (GESSLER 2006, S. 35). Nicht nur vor dem Hintergrund der Chancen von konstruktiven Konfliktlösungen, sondern auch im Zuge des allgemeinen Wertewandels gewinnt die soziale Kompetenz neben der Fach- und Methodenkompetenz immer mehr an Bedeutung. Die Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenz wird als Teilkompetenz der sozialen Kompetenz eingeordnet. Anhand von definierten Merkmalsausprägungen kann man Kompetenzen messbar machen. Merkmalsausprägungen der Konfliktlösungskompetenz könnten z.B. sein:

- Thematisiert kritische Aspekte
- Spricht eigene Konflikte an
- Spricht Konflikte von Kollegen an
- Kommuniziert bewusst mit „Ich-Botschaften“ (deeskalierende Kommunikationstechnik)
- Kommuniziert bewusst mit „Aktivem Zuhören“ (deeskalierende Kommunikationstechnik)
- Strebt konstruktive konsensuale Lösungen an
- Kann Konflikteskalation einstufen und weiß, wann Unterstützung notwendig wird
- Verfügt über Mediationsfähigkeiten

Insbesondere im Rahmen der Personalbeschaffung übt das Personalwesen großen Einfluss auf das geforderte Maß an Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenz der Mitarbeiter aus. Die Beschreibung der Anforderungen und bestimmter Unternehmenswerte - wie z.B. offene Kommunikation - in Stellenausschreibungen beeinflusst den Kreis der Bewerber. Durch Auswahlinstrumente wie Testverfahren, Assessment Center und Vorstellungsgespräche werden die Bewerber bzgl. der dem Unternehmen wichtigen Kompetenzen geprüft und je nach Eignung für das Unternehmen und die zu besetzende Stelle ausgewählt.

In Beurteilungs- und Mitarbeitergesprächen kann die Konfliktlösungskompetenz der Mitarbeiter anhand ihrer Ausprägungsmerkmale evaluiert werden. Der individuelle Entwicklungsbedarf wird im Rahmen der Personalentwicklungsplanung besprochen und es werden passende individuelle Maßnahmen, z.B. Kommunikationstrainings, ausgewählt (vgl. ebd., S. 35)

Das Personalwesen verfügt zusammen mit den Führungskräften über vielfältige Steuerungsinstrumente, mit denen es über die Auswahl und Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen Einfluss nehmen kann. Dies ist neben der Einführung eines Konfliktmanagers bzw. eines Konfliktmanagementsystems ein weiterer Weg hin zu einer offenen Kommunikations- und Konfliktkultur im Unternehmen und zur Prävention von Konflikteskalationen.

5 Chancen und Risiken eines internen Konfliktmanagements

Mit der Einführung eines internen Konfliktmanagers bzw. eines Konfliktmanagementsystems im Unternehmen, zeigt die Geschäftsleitung ihren Mitarbeitern, dass es immer wieder zu Konflikten im Unternehmen kommt, dass Konflikte „normal“ sind und dass Konflikte sichtbar gemacht werden dürfen. Die Bedeutung von Konflikten für das Unternehmen wird dadurch aufgezeigt, dass für einen konstruktiven Umgang mit ihnen neue Verfahren, eine neue Stelle und ein neuer Prozess im Unternehmen installiert werden. Allein diese Entscheidung wird nach Ansicht der Verfasserin schon einiges in Bewegung bringen. Es darf und soll über Konflikte als solche und über einen konstruktiven Umgang mit ihnen im Unternehmen gesprochen werden.

In jedem großen Unternehmen gibt es sowohl unter Kollegen als auch unter Kollegen und Vorgesetzten ungelöste Konflikte, die vor sich hin schwelen, teilweise eskalieren oder zu eskalieren drohen.

In jedem Fall verbrauchen ungelöste Konflikte Energie und verschlechtern das Betriebsklima. Es wird kaum einen Mitarbeiter in einem großen Unternehmen geben, der nicht über einen aktuellen kleinen oder größeren blockierenden Konflikt aus seinem Arbeitsumfeld berichten könnte. Schon ab der ersten Eskalationsstufe kosten ungelöste Konflikte dem Unternehmen echtes Geld, denn sie hemmen die Kommunikation und die Arbeitsprozesse, wie in Kapitel

2.2 beschrieben. In der zweiten Eskalationsstufe wird bereits ein großer Teil der Arbeitsenergie in einen persönlichen Überlegenheitskampf umgeleitet. Bei weiterer Eskalation werden Entscheidungen im Alleingang gefällt, immer mehr Kollegen werden in Machtkämpfe involviert und es wird gegeneinander gearbeitet. Nicht selten sind Absentismus, echte Krankheit, innere Kündigung, Arbeit nach Vorschrift, steigende Fluktuationsrate und Entlassungen langfristige und anhaltende Folgen von ungelösten, unkontrolliert gewachsenen Konflikten.

Es kommt in der Praxis vor, und das wahrscheinlich häufig, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter, mit denen sie Probleme in der Zusammenarbeit haben, auf ein Sozialkompetenz-Training schicken. Sie sind dabei der Annahme, dass die Mitarbeiter ihr bisheriges Fehlverhalten beim Training einsehen und verändert zurückkommen, um sich dann mit den neu erworbenen sozialen Kompetenzen besser einzugliedern. Parallel dazu gibt es Fälle, wo ganze Teams mit konkreten Konflikten in der Zusammenarbeit, auf Teamentwicklungsmaßnahmen geschickt werden.

Angenommen es handelt sich dabei um einwöchige externe Trainings: Die Kosten pro Mitarbeiter belaufen sich auf die ausgefallene Arbeitszeit (Opportunitätskosten), die Reise-, und Übernachtungskosten und auf die Lehrgangskosten. Der auslösende Konflikt mit dem Mitarbeiter oder den Teamkollegen wird durch solche Maßnahmen normalerweise nicht gelöst und die Probleme bleiben weiter bestehen. Dies sind keine effektiven Lösungswege für konkrete Konflikte. Eine Mediation mit zwei Kontrahenten dauert beispielhaft durchschnittlich 4 Stunden, die Opportunitätskosten der Beteiligten sind dementsprechend überschaubar (vgl. PÜHL 2010, S. 191). Dabei möchte die Verfasserin nicht den Nutzen von Sozialkompetenztrainings oder Teamentwicklungsmaßnahmen in Frage stellen, sondern deutlich machen, dass Führungskräfte bezogen auf den Umgang mit Mitarbeiterkonflikten manchmal hilflos sind und Ihnen kein geeigneterer Weg zur Konfliktklärung einfällt. Hier wäre der Konfliktmanager als Verfahrensberater gefragt.

Welche Risiken sind mit unternehmensinternem Konfliktmanagement verbunden? Bei Betrachtung der oben aufgeführten Kosten, die durch ungelöste Konflikte entstehen können, rentiert sich die Investition in einen Konfliktmanager bzw. in die Einführung eines Konfliktmanagementsystems mit hoher Wahrscheinlichkeit. Ein angestellter Konfliktmanager kann bei Nicht-Auslastung als Mediator und Verfahrensberater weitere Aufgaben in der Personalentwicklung übernehmen.

Weiterhin besteht ein vermeintliches Risiko darin, dass durch Konfliktlösungsprozesse Missstände an anderer Stelle aufgedeckt werden, die als Folge weitere Maßnahmen notwendig erscheinen lassen. Auf der einen Seite mag das unbequem sein, auf der anderen

Seite kann dies als Chance gesehen werden, tiefgreifende Strukturprobleme zu thematisieren und anzugehen.

Ein Risiko besteht vielleicht auch darin, dass Führungskräfte ihre Entscheidungsfreiheit und Entscheidungsmacht in der Hierarchie dadurch gefährdet sehen, dass ihren Mitarbeitern Unterstützung für einen Weg zu einvernehmlichen Lösungen angeboten wird. Die Hierarchie mit ihren Verantwortlichkeiten, ihren Über- und Unterordnungen bleibt bestehen und wird von der Mediation in keinsten Weise in Frage gestellt.

Dass mit Konfliktlösung durch Konsensfindung, wie in Kapitel 3.1 genauer beschrieben, etwas „kaputt“ gemacht werden kann, ist sehr unwahrscheinlich. In den meisten Fällen kommt es zu einvernehmlichen Lösungen. Auch wenn es zu keiner Lösung kommt, kommen sich die Beteiligten meistens einen Schritt näher. Bei diesem Verfahren läuft keiner Gefahr, sein Gesicht zu verlieren, denn es wird kein Schuldiger gesucht und es gibt keinen Verlierer. Vielmehr besteht die Chance, unterbrochene Kommunikation wieder in Gang zu bringen und die Arbeitsfähigkeit wieder herzustellen.

Vielleicht wird es von manchen als Risiko eingestuft, dass ein interner Konfliktmanager die ihm im Vertrauen mitgeteilten Konfliktgeheimnisse in irgendeiner Form missbraucht. Der Konfliktmanager verpflichtet sich durch eine entsprechende Verschwiegenheitsklausel, über alles Inhaltliche zu schweigen.

Natürlich gibt es bei diesem Projekt das Risiko, dass der Konfliktmanager und die neue Dienstleistung von den Führungskräften und den Mitarbeitern nicht angenommen werden, dass es Widerstände gibt. Der Erfolg der Einführung hängt, wie in Kapitel 4.2.5 beschrieben, stark von der Unternehmenskultur, der Unterstützung durch das Management und vom Einführungsprozess ab. Ggf. übernimmt der Konfliktmanager in diesem Fall heranzuführende Prozesse wie Kommunikationstrainings, Konfliktworkshops, Moderationen etc. Im Hinblick auf die Chancen, die diese Veränderung in sich trägt, lohnt sich ein Versuch.

Nicht nur um Geld für das Unternehmen zu sparen, die Arbeitsbeziehungen und das Betriebsklima zu verbessern, ist der Einsatz eines Konfliktmanagers bzw. die Einführung eines Konfliktmanagementsystem sinnvoll.

Konflikte stellen aktuelle Lösungen in Frage, sie machen Entwicklung möglich und unterstützen einen stetigen Anpassungs- und Veränderungsprozess. Um am Markt erfolgreich bleiben zu können, müssen Unternehmen flexibel auf technische Entwicklungen, den Wertewandel der Gesellschaft und auf die Bedürfnisse ihrer Kunden reagieren. Sie müssen sich verändern und anpassen können. In großen Unternehmen wird Geschwindigkeit und Veränderung durch komplizierte Strukturen erschwert. Der Lernfähigkeit von Organisationen wird in diesem Zusammenhang große Bedeutung beigemessen. Klare Regeln für konstruktivi-

ves und innovatives Lösen von Konflikten und Problemen werden als wichtiger Mechanismus, als wichtige Voraussetzung für die Lernfähigkeit von Organisationen eingestuft, genauso wie die Förderung der sozialen und der kommunikativen Kompetenzen der Mitarbeiter (vgl. LINDEMANN o.J., S. 75ff). Eine offene Kommunikationskultur und die Einführung eines Konfliktmanagementsystems unterstützen das Unternehmen auf dem Weg zur Lernfähigkeit.

Literaturverzeichnis

GESSLER, Michael 2006: Das Kompetenzmodell. In: Bröckermann, Reiner; Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 23-41.

GLASL, Friedrich 2010: Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte – Übungen – Praktische Methoden. 5. Auflage, Bern: Haupt Verlag.

LEWALTER, Doris 2006: Pädagogisch-psychologische Motivationstheorien als Grundlage der Personalentwicklung. In: Bröckermann, Reiner; Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 43-53.

LINDEMANN, Ulrike o.J.: Betriebssoziologie. Studienheft BSO01. Hamburg: ILS Institut für Lernsysteme GmbH.

OBOOTH, Monika; SEILS, Gabriele 2008: Mediation in Gruppen und Teams. Praxis und Methodenhandbuch. Konfliktklärung in Gruppen, inspiriert durch die Gewaltfreie Kommunikation. 3. Auflage, Paderborn: Junfermann Verlag.

PÖHLMANN, Simone; ROEHTE, Angela 2010: Streiten will gelernt sein. Die kleine Schule der fairen Kommunikation. 5. Auflage, Freiburg im Breisgau: Herder Verlag.

PÜHL, Harald 2010: Konfliktklärung in Teams und Organisationen. Berlin: Ulrich Leutner Verlag.

ROSENBERG, Marshall B. 2003: Gewaltfreie Kommunikation. Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen. Neue Wege in der Mediation und im Umgang mit Konflikten. 4. Auflage, Paderborn: Junfermann Verlag.

SCHÄFER, Hartmut 2004: Mediation. Die Grundlagen. Erfolgreiche Vermittlung zwischen Konfliktparteien, Würzburg: Stephans Buchhandlung Verlag.

SCHMIDT, Thomas 2009: Konfliktmanagement – Trainings erfolgreich leiten. Der Seminarfahrplan. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.

SCHWARZ, Gerhard 2010: Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen. 8. Auflage, Wiesbaden: Gabler.