

Konflikte professionell managen

Wo Menschen zusammenkommen, entstehen auch Konflikte. Unternehmen machen dabei keine Ausnahme. Dieser Beitrag beleuchtet, wie eine strukturierte Konfliktbearbeitung gestaltet werden kann und welchen Nutzen sie bietet.

Es klingt so einfach und wird doch oft vernachlässigt – für die Klärung von Konflikten braucht es eine gute Kommunikation. Fehlen dafür im Arbeitsalltag die nötigen Ressourcen, kann es später teuer werden. In Unternehmen beanspruchen Konflikte etwa 15 Prozent der Gesamtarbeitszeit. Führungskräfte verbringen durchschnittlich 30 bis 50 Prozent ihrer Arbeitszeit damit, sich mit Konflikten und deren Folgen zu befassen. Die Zahlen stammen aus einer Studie der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Beratung, Wirtschaft und Wissenschaft widmeten sich dem Problem und konzipierten Strukturen und Abläufe für praxistaugliche Konfliktmanagementsysteme.

Gute Gründe für ein Konfliktmanagementsystem

Für ein Konfliktmanagementsystem im Unternehmen sprechen gewichtige Gründe:

Konflikte lösen und negative Folgen reduzieren

Ein schlechtes Betriebsklima, Störungen in der Zusammenarbeit, Mängel in der Arbeitserledigung, Intrigen bis hin zum Mobbing oder gar Bossing, Ausfälle durch Krankheit, Mitarbeiterfluktuation - solche und ähnliche Probleme entwickeln sich aus ungelösten Konflikten. In der Praxis wird dann häufig versucht, die Konfliktaustragung mit disziplinarischen Maßnahmen zu unterbinden. Wenn die Konfliktursachen jedoch bestehen bleiben, existiert der Konflikt weiter und kann sich verhärten.

Kommen die Parteien mit Unterstützung durch ein Konfliktmanagement dagegen selbstverantwortlich zu verbindlichen Lösungen, werden negative Konfliktfolgen vermieden oder zumindest erheblich reduziert.

Die Chancen von Konflikten nutzen

Manche Spannungen am Arbeitsplatz entstehen aus rein individuellen Befindlichkeiten. Viele Konflikte werden jedoch durch Probleme in den Prozessen und Strukturen des Unternehmens begünstigt, welche oft nicht im Verantwortungsbereich der Konfliktparteien liegen. Ein gutes Konfliktmanagement erfasst solche Hinweise und macht sie für die Unternehmensentwicklung nutzbar.

Bestehende Strukturen unterstützen

Nicht jede Meinungsverschiedenheit lohnt den Aufwand einer professionellen Konfliktbearbeitung. Oft hilft bereits ein offenes Wort. Zudem bieten Arbeitsvertrag und Arbeitsrecht wichtige Leitplanken für die Zusammenarbeit. Führungskräfte haben eine Schlüsselposition bei der Konfliktklärung. In der Praxis kommen sie dabei jedoch gelegentlich an ihre Grenzen. Sind sie selbst Konfliktpartei, kann es zudem schnell um die Machtfrage gehen, statt um gute Lösungen. Das liegt an den widersprüchlichen Rollen, einerseits als Führungskraft und andererseits als Konfliktpartei. Deshalb verstärken strukturelle Machtunterschiede den Konflikt unter Umständen sogar. Ein Konfliktmanagementsystem unterstützt die Arbeit der Führungskräfte.

Die Organisationskultur stärken

Unternehmen, die langfristig erfolgreich sein wollen, müssen erfahrene Arbeitskräfte halten und engagierte junge Menschen für die Mitarbeit gewinnen. Ein Konfliktmanagementsystem schärft das Bewusstsein für den konstruktiven Umgang mit konfliktträchtigen Situationen und stärkt die innerbetriebliche Kommunikation. Mit den positiven Effekten auf die Unternehmenskultur steigt auch die Attraktivität als Arbeitgeber.

Wie funktioniert ein Konfliktmanagementsystem?

Ein praxistaugliches System ist schlank und leicht zugänglich. Es bietet den Parteien einen vertraulichen Rahmen, welcher für ihre Offenheit wichtig ist. Ob Agrarbetrieb, Behörde, Planungsbüro oder Pflegeheim - die Systemarchitektur muss zu den jeweiligen Gegebenheiten passen. Daher gibt es unterschiedliche Lösungen. Das Grundprinzip dahinter ist jedoch gleich:

Konflikterfassung und Weiterleitung

Eine zentrale und unabhängige Anlaufstelle erfasst Konflikte, sobald sie von einer Seite dazu beauftragt wird. Sie kann beispielsweise im Personalbereich angesiedelt sein. Wichtig ist ihre entsprechende Sachkunde zum Umgang mit Konflikten. Der weitere Werdegang hängt vom konkreten Fall ab. Beispielsweise sind rein persönliche Differenzen in einem Team anders zu behandeln als Konflikte mit einer juristischen Relevanz. Anhand von vorab definierten Kriterien wählt die Anlaufstelle eine geeignete Bearbeitungsstelle aus und leitet den Konflikt dorthin weiter. Damit beginnt ein formaler Prozess, der allen Beteiligten eine wichtige Verbindlichkeit bietet.

Konfliktbearbeitung

Die Konfliktbearbeitung findet nicht allein auf der Sachebene statt. Insbesondere wenn das Arbeitsverhältnis fortbestehen soll, müssen die Störungen auf der Beziehungsebene geklärt werden. Mediatoren unterstützen diesen Prozess auf der Grundlage von transparenten Verfahrensstandards. Entweder gibt es dafür entsprechend qualifizierte Personen im Unternehmen, oder die Leistungen werden eingekauft.

Dokumentation und Auswertung

Für die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung sind statistische Daten zu erfassen und auszuwerten, wie beispielsweise die Anzahl der behandelten Konflikte, der getätigte Aufwand sowie Erfolgskennzahlen der Konfliktbearbeitung. Die hierfür zuständige Instanz koordiniert auch die Arbeitsweise des Systems. Werden Konfliktquellen sichtbar, die im Verantwortungsbereich des Unternehmens liegen, sind diese Informationen ebenfalls zu erfassen und an die zuständigen Stellen weiterzuleiten. Beide Dokumentationsfälle erfordern eine geeignete, leicht auswertbare Datenstruktur.

„Klimabarometer“

Unternehmen müssen handeln, wenn Konfliktparteien ihre Differenzen nicht selbst klären (können). Schließlich beeinflussen Konflikte am Arbeitsplatz die Arbeitsleistung. Manchmal sind sie allerdings nur an ihren Auswirkungen, wie abnehmende Leistungen, Arbeitsausfälle, Fluktuation etc., merkbar. Es braucht geregelte Zuständigkeiten, um solche Parameter im Blick zu haben und darauf zu reagieren.

Einführung in das Unternehmen

Die Etablierung eines Konfliktmanagementsystems im Unternehmen gehört in den Bereich der Organisationsentwicklung. Da Veränderungen unerwartete Herausforderungen mit sich bringen können, empfiehlt es sich, dafür eine externe Prozessbegleitung zu engagieren. Beispielsweise kann es im Unternehmen als Schwäche ausgelegt werden, wenn Vorgesetzte unter bestimmten Voraussetzungen einen Teil ihrer Aufgaben aus der Hand geben. Zu Beginn müssen daher Gespräche stattfinden, in denen es um das Führungsverständnis, das Rollenbild als Führungskraft sowie um die angestrebte Konfliktkultur geht. Ein Konfliktmanagementsystem kann nur dann wirklich erfolgreich sein, wenn die Unternehmensführung von dessen Nutzen überzeugt ist und auf ihrer Entscheidungsebene dafür die erforderlichen Weichen stellt. Sind alle Voraussetzungen für reibungslose Abläufe erfüllt und ist das System auf allen Ebenen akzeptiert, wird Konfliktmanagement zu einem „business as usual“.

Fazit

Eine wichtige Aufgabe von Führungskräften ist es, den Rahmen dafür zu schaffen, dass Konflikte in ihrem Verantwortungsbereich gelöst werden. Dabei kann sie ein Konfliktmanagementsystem effektiv unterstützen. Für Unternehmen bringt ein solches System verschiedene positive Effekte. Damit es seinen Nutzen voll entfalten kann, muss die Systemarchitektur zum Unternehmen passen. Für die erfolgreiche Einführung ist eine klare Unterstützung durch die Unternehmensführung wichtig.