

Um die wesentlichen Dissenzen und Konfliktfelder erfassen zu können, ist ein Konfliktgespräch unverzichtbar. Dabei ist eine bewusste und gezielte Gesprächsführung sehr wichtig, da es charakteristisch für einen Konflikt ist, dass die Betroffenen unterschiedliche Handlungsabsichten haben und sich in der Bewältigung der Situation uneins sind. Im Ablauf sollte dabei bewusst beiden Parteien Möglichkeit geboten werden, ihre Sicht der Dinge darzustellen. Erst danach werden Unterschiede und Uneinigheiten herausgestellt und im Rahmen der Lösungsfindung diskutiert. Viele Konfliktgespräche scheitern dennoch daran, dass zu Gesprächsende keine einvernehmlichen Beschlüsse getroffen werden. Hier gilt es, durch konkrete Maßnahmenableitungen für Nachhaltigkeit zu sorgen.

Oftmals ist es den betroffenen Mitarbeitern jedoch nicht möglich, ein komplexes Konfliktgespräch eigenständig zu führen und zu verbindlichen Lösungen und Vereinbarungen zu lenken. Umso wichtiger ist es, dass entsprechendes Personal und die Führungskräfte im Sinne einer Mediatorenrolle das Konfliktgespräch begleiten. Sie können dann durch geschultes Fragen (z.B. systemisches Fragen) den Gesprächsverlauf in produktive Bahnen lenken. Ziel der Mediation sollte dabei immer sein, die Betroffenen hin zur eigenverantwortlichen und selbst erarbeiteten Konfliktlösung zu führen.

Die Vergangenheit zeigt, dass die große Mehrheit der betroffenen Mitarbeiter eine effektive Konfliktbewältigung durch ein

Konfliktgespräch oder Mediation anderen Methoden, wie beispielsweise die gerichtliche Einigung, vorziehen. Umso wichtiger ist es, Konfliktkompetenz im Unternehmen zu schulen und zu leben. Nicht zuletzt wird dadurch Diversität geschätzt und Diskussions- und Innovationsfreude stimuliert.

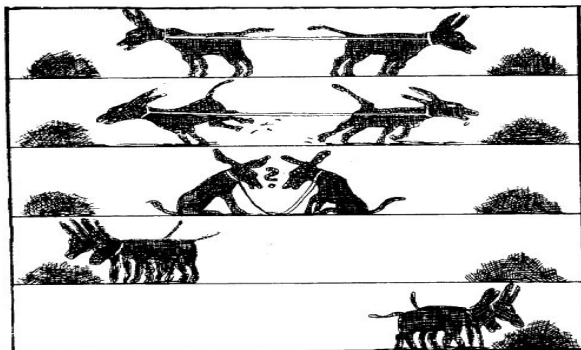
Konfliktmanagement erlernen: der SCG Inhouse-Workshop

Vor Konflikten davon laufen war gestern – steigern Sie Ihre Konfliktkompetenz im offenen Seminar zum Thema Konfliktmanagement.

Hier erlernen Sie, wie Sie psychologische Frühwarnsysteme nutzen können, um Konflikte frühzeitig zu erkennen. Sie schulen Ihre Fähigkeit, verschiedene Konfliktarten zu unterscheiden und wie Sie erfolgreich mit diesen umgehen. Inhalt ist dabei auch, Konfliktgespräche erfolgreich und zielorientiert zu führen. Auch wird das eigene Konfliktverhalten reflektiert: welcher Konflikttyp bin ich und worauf sollte ich achten, um unnötige Konflikte und Eskalationen zu vermeiden?

Für die optimale Passung der Workshopinhalte und der Zielgruppe wird der Workshop sowohl für Mitarbeiter als auch für Führungskräfte separat angeboten.

Eine detaillierte Beschreibung des Workshops finden Sie im beiliegenden Flyer. (RN)



Und manchem Konflikt wohnt ein Zauber inne

*„Wer Konflikten aus dem Weg geht, kommt darin um.“
(Anke Maggauer-Kirsche)*

Fehlinvestition, Mitarbeiterfluktuation, Mehrarbeit und die innere Kündigung – Folgen eines schlechten Konfliktmanagements. In der Wirtschaft ist das Thema Konfliktmanagement kein Randthema mehr. Erfolgreiches Konfliktmanagement gewinnt zunehmend an Bedeutung und genießt große Aufmerksamkeit in vielpublizierter Fachliteratur. Auch im Alltag wettbewerbsfähiger Unternehmen, insbesondere dem Alltag der Personalpolitik, hat diese Thematik schon lange Einzug erhalten. Die uneingeschränkte Relevanz eines erfolgreichen Konfliktmanagements wird nicht zuletzt dann deutlich, wenn man die Konsequenzen eines schlechten Konfliktmanagements und ungelöster Konflikte betrachtet.

Die Konsequenzen sind gravierend

Konflikte wirken sich nicht lediglich auf die involvierten Parteien aus, sondern können sowohl Gruppen wie auch das gesamte Unternehmen stark beeinflussen. Die konkreten Folgen eines ineffektiven Umgangs mit Konflikten sind mannigfaltig und reichen von Stress, Demotivation, Unproduktivität über Fluktuation, Qualitätsverlust und „Dienst nach Vorschrift“. Unabhängig dessen, welche Konsequenzen konkret in einem Unternehmen als Folge eines ineffektiven Konfliktmanagements entstehen, ist eines sicher: Konflikte kosten das Unternehmen Geld, meist sogar sehr viel Geld.



Weihnachtsausgabe 2014

Aktuelle Themen

► **Und manchem Konflikt wohnt ein Zauber inne** Seite 1

[Beiblatt/ Flyer](#)

- **Offene Trainings/ Workshops**
- **Ergebnisse SCG-Kundenbefragung**

Konflikte sind mehr als nur Stimmungskiller – sie sind teuer!

Allgemein entstehen in deutschen Unternehmen jährlich Konfliktkosten in Höhe von zwei- bis sogar dreistelligen Milliardenbeträgen. Das bedeutet auch, dass rund 19 Prozent der Gesamtkosten in einem Unternehmen auf Konfliktkosten zurückzuführen sind (Universität Wien, 2008). Ebenso ist bekannt, dass Konfliktkosten 1-20 Prozent der Personalkosten ausmachen können. Laut einer Konfliktkosten-Studie von KPMG ist die entschiedenste Maßeinheit bei der Messung von Konfliktkosten die Arbeitszeit. Studien zufolge verbrauchen Konflikte 12 Prozent der Arbeitszeit von Führungskräften (Österreichische Wirtschaftskammer, 2006). Bei Kosten dieser Größenordnung lohnt es sich natürlich genauer hinzuschauen.

Wie entstehen diese Kosten?

Die Ursachen für entstandene Konfliktkosten sind vielfältig und reichen von Effizienzverlust in der Aufgabenbewältigung aufgrund psychischer und/oder psychosomatischer Erkrankungen bis hin zu Doppelarbeiten von Aufgaben aufgrund unklarer Aufgaben- und Verantwortungsverteilung. Um Übersicht über mögliche Kostentreiber zu erhalten, hat eine Studie des Wirtschaftsprüfers KPMG (2009) dazu wesentliche Konfliktkosten identifiziert und kategorisiert. Demzufolge lassen sich alle Konfliktkosten letztlich neun Konfliktkategorien zuordnen, welche wiederum in drei Dimensionen einzuteilen sind:

Person

- ▶ Mitarbeiterfluktuation
- ▶ Krankheit
- ▶ Kontraproduktives Verhalten

Team

- ▶ Kundenfluktuation
- ▶ Mängel in der Projektarbeit
- ▶ Entgangene Aufträge

Organisation

- ▶ Über- und Unterregulierung
- ▶ Verbesserungsbedürftige Anreizsysteme
- ▶ Arbeitsrechtliche Sanktionen

Die Dimension „Person“ bezieht sich auf Kosten, die durch den einzelnen Mitarbeiter verursacht werden. Beispielhaft kann hier die Mitarbeiterfluktuation als Folge eines Konflikts genannt werden; Kosten ergeben sich dabei aus der neuen Personalsuche, den Aktivitäten der Personalabteilung, Einarbeitungskosten sowie den Opportunitätskosten, die durch eine unbesetzte Stelle entstanden sind. Neben diesen direkten Kosten fallen meist auch indirekte Kosten an, die schwieriger zu messen sind. Beispielhaft ist dafür die Minderleistung eines Mitarbeiters, der das Unternehmen verlassen will und innerlich bereits die Kündigung ausgesprochen hat.

Die Dimension „Team“ zeigt die Konfliktkosten, die entstehen, wenn Teamleistungen durch eine schlechte Kundenbetreuung zu Kundenfluktuation, Mängeln in der Projektarbeit oder entgangenen Aufträgen führt. Folge kann auch eine Vertreibung des Customer Relationship Managements durch Kundenbindungsmaßnahmen (Ersatzveranstaltungen, Präsente etc.) sein.

Die Dimension „Organisation“ bezieht sich auf Kosten, die beispielsweise durch Diskussionen über regelungsbedürftige Themen (Unterregulierung) oder über bestehende Regeln / Fehlregulierungen (Überregulierung) entstehen. Folgen können Mehrarbeit durch ungeplante oder verzögerte Meetings sein.

Streitet mehr – Konflikte sind gut und wichtig

Schlussfolgerung aus der Kostenanalyse von Konflikten sollte nicht sein, dass ein Unternehmen alles tun sollte, um Konflikte zu vermeiden. Unternehmen, deren Ansatz ist, „Konflikte löst man, indem man sie gar nicht erst entstehen lässt“, laufen Gefahr stillzustehen.

*„Was nicht umstritten ist, ist auch nicht sonderlich interessant.“
(J. W. von Goethe)*

Effektives und wirkungsvolles Konfliktmanagement hat die Zielsetzung, nicht jegliche Konflikte zu meiden, sondern die Energie, die in Konflikten steckt, sinnvoll und konstruktiv zu nutzen. Konflikte haben immer „einen guten Grund“ – ob sie jedoch nützlich sind, hängt auch davon ab, wie mit ihnen umgegangen wird. Konflikte decken Störquellen auf, stellen Althergebrachtes auf den Prüfstand, machen Unterschiede sichtbar und erweitern das Blickfeld. Anders als dysfunktionale Konflikte sorgen funktionale Konflikte für produktive Unruhe und sind Motor der Weiterentwicklung. So kann zum Beispiel eine Investition in die Weiterentwicklung eines Teams durch einen Teamworkshop als funktionale Konfliktkosten gesehen werden, da dadurch langfristig die Produktivität und Zusammenarbeit im Team gestärkt wird.

Um das kreative Potential von Konflikten gewinnbringend nutzen zu können und dysfunktionale Konflikte effektiv lösen und reduzieren zu können, bedarf es einer ausgeprägten Konfliktkompetenz sowohl bei den Mitarbeitern als auch den Führungskräften. Große Unternehmen, wie beispielsweise EON und die Deutsche Bahn, haben bereits reagiert und entsprechende betriebliche Angebote zur Konfliktbewältigung implementiert. Insbesondere in KMUs erweisen sich jedoch das Konfliktmanagement und die Konfliktkompetenz der Mitarbeiter und Führungskräfte noch oftmals als unzureichend. Häufig fehlen dort offizielle Ansprechpartner und Anlaufstellen sowie offizielle Kommunikationsplattformen, die einen interessenfreien und kompetenten Umgang mit Konflikten bieten. Auch aus Sicht der Personalentwicklung mangelt es oftmals an Wissen und Können im Bereich Konfliktmanagement.

So geht's nicht!

Zu wissen, dass Konflikte teuer sein können, und zu wissen, dass Konflikte wichtig sind, stellt einen vor die Frage: wie kann ich so mit Konflikten umgehen, dass dysfunktionale Konflikte erfolgreich gelöst werden und funktionale Konflikte produktiv genutzt werden? Dabei ist es sinnvoll zunächst zu betrachten, was typische Fallstricke und Fehler in Unternehmen im Umgang mit Konflikten sind.

Ein wesentlicher Fehler wird oftmals schon vor dem eigentlichen Beginn eines Konflikts begangen: fehlende Kommunikation. Laut einer Studie des deutschen Innovationsforschers Jens-Uwe Meyer geben nur 18 Prozent der Befragten in Unternehmen an, die Bereichsgrenzen als offen wahrzunehmen und „jeder rede mit jedem“. Konflikte können jedoch um ein Vielfaches leichter und früher erkannt werden, wenn Betroffene ihre Problematik aktiv und offen kommunizieren können. Dazu eignen sich in großen Unternehmen offizielle Konfliktanlaufstellen oder in KMUs entsprechend geschulte Ansprechpartner. Dabei sollte natürlich interessenfrei und neutral agiert werden.

Ein für Führungskräfte sehr typischer Fallstrick im Konfliktmanagement ist das Aufschieben eines Konflikts. Insbesondere Führungskräfte ziehen es oft vor, die Zeit in „gewinnbringendere Dinge“ zu investieren als in einen Konflikt, für dessen Lösung die Mitarbeiter verantwortlich sind. In letzter Konsequenz ist dies sicherlich der richtige Ansatz, führt in der Realität aber oftmals dazu, dass ein Konflikt zu lange anschwillt und eine Konfliktlösung immer schwieriger und kostspieliger wird.

Sehr verbreitet ist zudem eine überhöhte Harmonieorientierung der Beteiligten wie auch derer, die eine moderierende Rolle übernehmen. Getreu dem Motto „der Harmoniekult lässt Widersprüche verstummen“ (Dr. S. Jalka) reduziert eine zu hohe Harmonieorientierung den kritischen Blick auf den Konflikt und führt zur Konfliktbearbeitung durch Beschwichtigung und Verleugnung (Dr. Jalka, 2001). Folglich reifen Konflikte unterschwellig weiter aus und verhärten.

Auch während eines Konfliktgesprächs gibt es eine Vielzahl an Tücken, die zu Misserfolg in der Konfliktlösung führen können. Beispielhaft sind dafür die natürliche, jedoch wenig zielführende Tendenz vieler Gesprächspartner, sich in Konfliktgesprächen zu rechtfertigen, und die Verzettelung in Schuldzuweisungen und Anschuldigungen, die oftmals eskalierend wirkt.

Die Liste der möglichen Fallstricke und Fehler im Umgang mit Konflikten lässt sich sicherlich noch einiges weiter führen – wichtig ist jedoch vor allem: gutes und erfolgreiches Konfliktmanagement ist erlernbar.

So geht's!

„Konfliktmanagement meint einen systematischen Umgang mit Konflikten, der effizient zur Konfliktlösung und zu sachgemessenen Ergebnissen führt, und dabei gesichtswahrend und wertschätzend gegenüber den Beteiligten ist, sodass deren Motivation, Ideen und Schaffenskraft dem Unternehmen weiterhin zur Verfügung stehen.“ (Dr. J. von Oertzen)

Die Fachliteratur bietet mittlerweile eine beeindruckende Vielfalt an theoretischen Ansätzen und Handlungsempfehlungen, um einen erfolgreichen Umgang mit Konflikten auch im eigenen Unternehmen umzusetzen. Dabei kann der Prozess des Konfliktmanagements schon im Controlling eines Unternehmens bei der Kalkulation der Konfliktkosten beginnen. Wichtig ist vor allem jedoch, dass sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter wissen, wie sie selber in Konfliktsituationen agieren sollten, um eigenständig und zeitnah Konflikte produktiv zu nutzen bzw. unnötige Konflikte schnell zu lösen. Hier wird es wichtig, den Führungskräften wie auch den Mitarbeitern das Wissen und das Können für den erfolgreichen Umgang mit Konflikten durch entsprechende Schulungen zur Verfügung zu stellen.

Der Konfliktprozess beginnt mit der aufmerksamen Wahrnehmung, denn je früher Betroffene den Konflikt wahrnehmen und erkennen, desto schneller kann er gelöst werden.