

Konflikte systematisch bewältigen – dank Konfliktmanagementsystem in der Organisation

In Organisationen entstehen Konflikte nicht zufällig, sondern als Folge unterschiedlicher Interessen, hoher Dynamik und wachsender Komplexität. Mit zunehmender Individualisierung, Diversität und demografischen Veränderungen nehmen Abstimmungsprozesse zu, während klassische Hierarchien an Steuerungskraft verlieren. Konflikte werden dadurch sichtbarer, häufiger und zugleich anspruchsvoller in der Bewältigung. Dennoch werden sie in vielen Unternehmen erst dann adressiert, wenn sie bereits eskaliert sind. Dabei führen Konflikte zu erheblichen Produktivitätsverlusten und binden Ressourcen, ohne Wertschöpfung zu erzeugen. Vor diesem Hintergrund wird die systematische Gestaltung von Konflikten zu einer Existenzfrage. Ein zentraler Ansatz liegt im Aufbau eines innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystems.

Michelle Wunner und Gernot Barth

Jährlich sehen sich Industrieunternehmen mit enorm hohen Kosten konfrontiert, die aufgrund innerbetrieblicher Konflikte entstehen. Studien von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften belegen in Betrieben mit bis zu 100 Mitarbeitern circa 100.000 bis 500.000 Euro, in größeren Betrieben weitaus mehr (Hernstein Institut 2002; KPMG 2009). Führungskräfte und Mitarbeiter investieren viel Zeit in Konfliktbearbeitung, Abstimmungen und Klärungsprozesse. Hinzu kommen indirekte Kosten durch Fluktuation, Fehlzeiten oder stockende Projekte (für weitere Informationen zum Thema Konfliktkosten siehe *Die Mediation*, Quartal II/2026). Angesichts dieser Dimensionen nehmen immer mehr Unternehmen eine systematische Konfliktbearbeitung in den Fokus.

Internes Konfliktmanagement als Antwort auf komplexe Konflikte

Lange Zeit wurden Konflikte in vielen Organisationen als unvermeidliche Begleiterscheinung des Arbeitsalltags betrachtet, doch zunehmend setzt die Erkenntnis durch, dass der Umgang mit ihnen keineswegs dem Zufall überlassen werden sollte. Ähnlich wie bei anderen zentralen Managementthemen zeigt sich auch hier, dass fehlende Systematik nicht nur zu Ineffizienz führt, sondern erhebliche wirtschaftliche und kulturelle Folgekosten nach sich zieht.

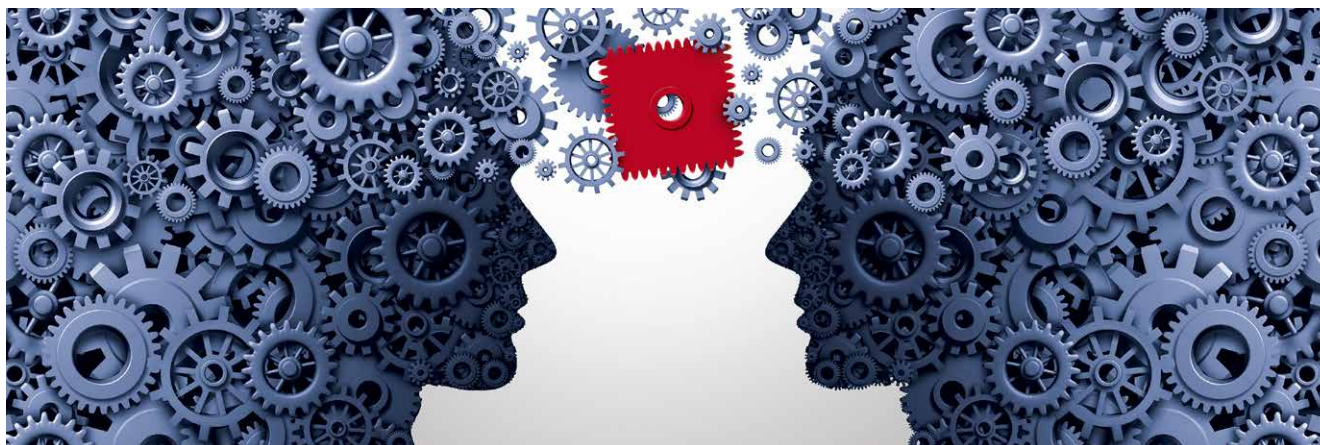
Vor diesem Hintergrund gewinnt das Konzept eines innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystems an Bedeutung. Es verfolgt das Ziel, Konflikte nicht erst im Eskalationsfall zu adressieren, sondern frühzeitig zu erkennen und strukturiert

und verlässlich zu bearbeiten. Mit solch einem Konfliktmanagementsystem werden Führungskräfte entlastet, unter anderem dadurch, dass es im Konfliktfall feste und gut ausgebildete interne Ansprechpartner gibt, die eine Konfliktlösung herbeiführen. In der Konsequenz verbessert sich auch das Betriebsklima, was Fluktuationen und Absentismus senkt.

Ein Konfliktmanagementsystem ist somit eine organisationale Antwort auf die wachsende Komplexität moderner Zusammenarbeit. Es schafft Strukturen, die Orientierung geben, entlastet Führungskräfte und bietet Mitarbeitern verlässliche Anlaufstellen in Situationen, die häufig als persönlich belastend und zugleich schwer greifbar erlebt werden.



Bildquelle: stock.adobe.com/Andrey Popov



Was bedeutet das konkret für die Praxis?

Ein wirksames Konfliktmanagementsystem ist mehr als die Summe einzelner Maßnahmen. Es verbindet unterschiedliche Elemente zu einer konsistenten Gesamtstruktur, die im Unternehmen verankert ist und aktiv gelebt wird. Im Kern basiert es auf drei tragenden Säulen: internen Konfliktmanagern als konkrete Ansprechpartner, Führungskräften als zentrale Kulturträger sowie einer gezielten Information und Kommunikation, die das System sichtbar und nutzbar macht. Zentral ist dabei die klare Definition von Rollen, Prozessen und Zuständigkeiten.

Für ein vollständiges Konfliktmanagement sollten die folgenden Komponenten stufenweise im Unternehmen implementiert werden:

- Im Zentrum stehen *Konfliktanlaufstellen* als erste Orientierung im Konfliktfall. Sie helfen, Situationen einzuordnen, erste Gespräche zu führen und geeignete nächste Schritte einzuleiten. Darauf aufbauend erfolgt eine *systematische Auswahl passender Verfahren*, orientiert an den Interessen der Beteiligten und der Art des Konflikts.
- Die *Konfliktbearbeitung* selbst kann unterschiedliche Formen annehmen, von moderierten Gesprächen über Mediationen bis hin zu strukturierten Teamprozessen. Entscheidend ist, dass diese Maßnahmen nicht zufällig gewählt werden, sondern in ein übergeordnetes System eingebettet sind, das Transparenz und Nachvollziehbarkeit gewährleistet.
- Hinzu kommen verbindliche *Verfahrensstandards*, die den Ablauf der Konfliktbearbeitung strukturieren und für alle Beteiligten nachvollziehbar machen. Sie schaffen Sicherheit und tragen dazu bei, dass Konflikte nicht als individuelle Einzelfälle, sondern als gestaltbare Prozesse verstanden werden.

- Die *Qualitätssicherung* gewährleistet die Weiterentwicklung der Maßnahmen. Nur wenn Konfliktbearbeitung regelmäßig reflektiert wird, kann sie langfristig wirksam bleiben.
- Ebenso zentral ist die *interne Kommunikation*, die das System sichtbar macht und seine Nutzung im Alltag sicherstellt. Ohne eine gezielte und kontinuierliche Kommunikation bleiben vorhandene Strukturen zur Konfliktlösung ungenutzt.
- Ergänzend braucht es eine übergeordnete *Koordination* und ein systematisches *Controlling*. Diese zentrale Steuerungsfunktion vernetzt Maßnahmen, dokumentiert Entwicklungen und schafft Transparenz über Wirkungen und Nutzen des Konfliktmanagements, ohne dabei die notwendige Vertraulichkeit zu gefährden.



Abb. 1: Komponenten eines Konfliktmanagementsystems (Quelle: Michelle Wunner in Anlehnung an PwC/ EUV 2016).



Einführung eines Konfliktmanagementsystems

Die Einführung eines Konfliktmanagementsystems ist kein kurzfristiges Projekt, sondern ein längerfristiger Veränderungsprozess, der tief in die Organisation hineinwirkt. Entsprechend wichtig ist ein strukturiertes und zugleich kontextsensibles Vorgehen.

Ausgangspunkt: Commitment der Führung und Zielklarheit

Die Einführung eines Konfliktmanagementsystems beginnt nicht mit Maßnahmen, sondern mit Haltung. Entscheidend ist, die oberste Führungsebene für die wirtschaftliche und kulturelle Relevanz des Themas zu gewinnen. Häufig gelingt dies über konkrete Beispiele aus der eigenen Organisation, in denen Konflikte bereits spürbare Kosten verursacht haben. Auf dieser Grundlage kann ein Programm entwickelt werden, das zur jeweiligen Organisationsstruktur passt und nicht als Standardlösung „von außen“ wirkt.

Bestandsaufnahme und Vernetzung vorhandener Strukturen

Im nächsten Schritt gilt es, bestehende Strukturen sichtbar zu machen. Viele Organisationen verfügen bereits über unterschiedliche Anlaufstellen im Umgang mit Konflikten, etwa durch Betriebsrat, betriebliches Gesundheitsmanagement, Führungskräfte, interne oder externe Mediatoren sowie Coaches. Diese Akteure agieren jedoch häufig nebeneinander, ohne klare Abstimmung.

Eine systematische Erhebung dieser bestehenden Ressourcen sowie bereits qualifizierter Personen bildet die Grundlage dafür, Doppelstrukturen zu vermeiden und vorhandene Kompetenzen gezielt zu nutzen.

Aufbau einer tragfähigen Struktur

Auf Basis dieser Bestandsaufnahme erfolgt der Aufbau einer klaren Systematik. Eine Steuerungsgruppe übernimmt dabei



die Rolle, das Konfliktmanagement strategisch zu entwickeln und im Unternehmen zu verankern. Parallel dazu wird eine zentrale Koordinationseinheit etabliert, die für Steuerung, Vernetzung und Weiterentwicklung verantwortlich ist. Wesentlich ist zudem die Verzahnung mit bestehenden Managementsystemen, etwa im Bereich Personal, Qualität oder Gesundheit, um das Konfliktmanagement nicht als isolierte Maßnahme, sondern als integralen Bestandteil der Organisation zu etablieren.

Qualifizierung und Einbindung der Führungskräfte

Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle in der Umsetzung. Sie prägen den Umgang mit Konflikten im Alltag und entscheiden häufig darüber, ob Spannungen frühzeitig angesprochen oder vermieden werden. Entsprechend wichtig ist ihre gezielte Information und Qualifizierung im Bereich Konfliktmanagement.

Ergänzend dazu sollten auch interne Konfliktmanager, Mediatoren oder andere beteiligte Akteure entsprechend aus- und weitergebildet werden. Auf der Mikroebene geht es dabei um die Sicherstellung fachlicher Qualität durch Qualifikation, Supervision und kontinuierliche Weiterentwicklung.

Klare Ziele und kontinuierliche Weiterentwicklung

Damit ein Konfliktmanagementsystem nachhaltig wirkt, braucht es klare Zielsetzungen und ein begleitendes Monitoring. Auf der Makroebene bedeutet dies, dass Organisationen definieren, welche Wirkungen sie mit dem System erreichen wollen, etwa die Reduktion von Konfliktkosten, die Verbesserung der Zusammenarbeit oder die Stärkung der Führungskultur.

Die Einführung eines Konfliktmanagementsystems ist damit kein einmaliges Projekt, sondern ein fortlaufender Entwicklungsprozess, der regelmäßig überprüft und angepasst werden

muss. Nur so kann sichergestellt werden, dass das System nicht nur eingeführt wird, sondern auch langfristig wirksam bleibt.

Strategischer Erfolgsfaktor: Konfliktmanagementsysteme

Ein Konfliktmanagementsystem eröffnet Organisationen die Chance, Konflikte gezielt zu steuern. Durch frühzeitige und strukturierte Bearbeitung lassen sich Konfliktkosten nachhaltig reduzieren, während gleichzeitig Vertrauen in die Organisation gestärkt und das Betriebsklima spürbar verbessert wird.

Auch Führungskräfte profitieren, da sie entlastet werden und mehr Handlungssicherheit im Umgang mit Konflikten gewinnen. Auf organisatorischer Ebene fördern Konfliktmanagementsysteme Transparenz und Klarheit. Unternehmen, die Konflikte systematisch gestalten, gewinnen nicht nur an Effizienz, sondern auch an Zukunftsfähigkeit.

In der Praxis zeigt sich, dass die Einführung eines Konfliktmanagementsystems eine fundierte methodische Organisationsentwicklung und häufig auch externe Unterstützung erfordert. Welche konkreten Herausforderungen und Erfolgsfaktoren sich dabei in der Praxis zeigen, wird Gegenstand der nächsten Ausgabe der *Mediation* sein.

Literatur

Hernstein Institut Management Leadership (2002): Hernstein Management Report: Konflikte. Wien.

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2009): Konfliktkostenstudie: Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen. Frankfurt a. M.

PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC)/Europa-Universität Viadrina (EUA) (Hrsg.) (2016): Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts. Frankfurt a. M.

Michelle Wunner

Wirtschaftspsychologin (B. Sc.) und Organisationsentwicklerin (M. Sc.) und als Unternehmensberaterin bei AGILEUS Consulting tätig. Weiterhin ist sie Wirtschaftsmediatorin und arbeitet freiberuflich als systemisch-psychologische Beraterin.



Prof. Dr. habil. Gernot Barth

Professur Konfliktmanagement und Mediation an der Steinbeis Hochschule. Er leitet Prozesse der Öffentlichkeitsbeteiligung bei Infrastrukturprojekten, insbesondere bei Erneuerbaren Energien (IKOME | Steinbeis Mediation), Wirtschaftsmediation und Ausbildung (www.steinbeis-mediation.com).



Anzeige



Steinbeis
Mediation

BEHALTEN SIE DEN ÜBERBLICK MIT UNSERER AUSBILDUNG

SUPERVISION

ERWEITERTE MEDIATIONSANALOGUE SUPERVISION

Ausbildung u. a. mit Prof. Dr. Gernot Barth und Sosan Azad

BERLIN | ESSEN | LEIPZIG | STUTTGART

je 4.450,00 EUR (netto, umsatzsteuerbefreit)



Prof. Dr. habil. Gernot Barth

Professor für Konfliktmanagement und Mediation Steinbeis Hochschule, Mediator, Coach, Supervisor, lizenzierter Ausbilder BM®

Sosan Azad

Diplom-Sozialpädagogin, Supervisorin (DGSv), Lehr-Supervisoren, Mediatorin und Ausbilderin BM®



IKOME® Dr. Barth GmbH | Tel.: 0341 22 54 13 50 | kontakt@ikome.de | www.ikome.de

Bildquelle Porträt: Dirk Brzoska