Konflikte im Unternehmen wirksam lösen

Vom Einzelfall zur Organisationsentwicklung

Kommt es in Unternehmen zum Konflikt, wird dieser meist isoliert betrachtet. Die Streithähne rücken in den Fokus halbherziger Bemühungen, das Problem zu klären. Der Ursprung für die Auseinandersetzung wird bei den Betroffenen verortet, einhegen ist die Devise. Doch wie zielführend ist diese Strategie? Meist lohnt es sich, den Blick zu weiten und die gesamte Organisation einzubeziehen.

Sosan Azad und Christine Susanne Rabe

Oft machen wir die Erfahrung, dass wir wegen eines konkreten Konflikts konsultiert und dafür um klärende Unterstützung gebeten werden. In der Praxis zeigen sich dann aber sehr schnell wiederkehrende Konfliktdynamiken und ebenso wiederkehrende Lösungsfindungsprozesse, die jedoch zu keiner wirksamen Lösung führen.

Der Einzelfall als Ausgangspunkt

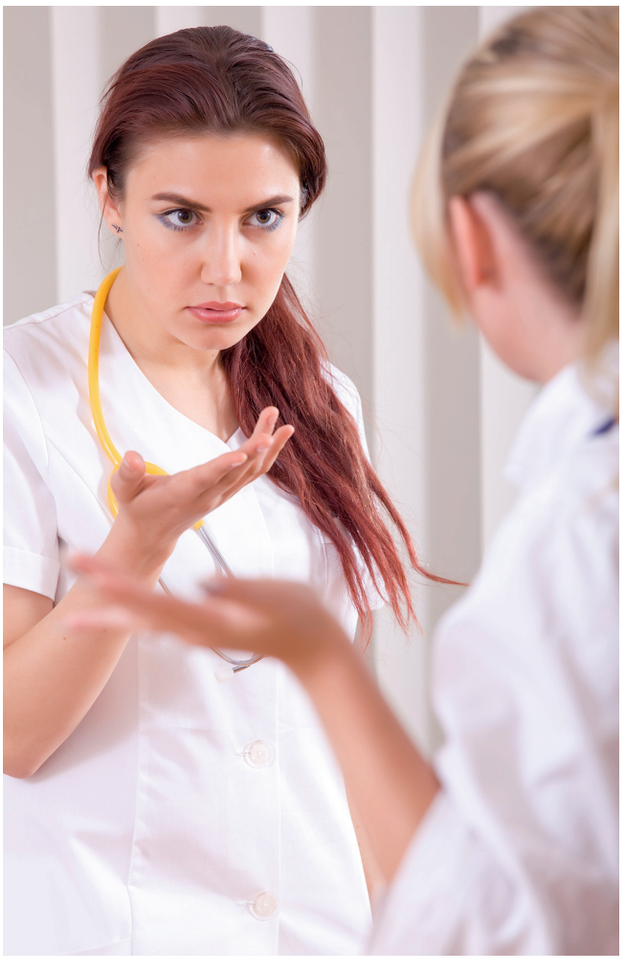
Praxisbeispiel aus einer Klinik: Es wird eine Mediation angefragt, weil ein Konflikt zwischen zwei Mitarbeiterinnen einer Station des Krankenhauses geklärt werden soll. Bei beiden Streitenden käme es zu klassischen Kommunikationsstörungen und gleichermaßen würden sie fehlende wechselseitige Unterstützung beklagen. In einem Gespräch mit der Stationsleitung wird deutlich, dass auch diese als Vorgesetzte mit einer der beiden Personen ein Problem hat. Die betroffene Mitarbeiterin wiederum verweist darauf, dass nicht nur sie selbst ein Problem mit der Führungskraft habe, sondern bereits mehrere Kolleginnen Kontakt mit dem zuständigen Betriebsrat aufgenommen hätten.

Im Ergebnis spiegelt der Konflikt, der Ausgangspunkt der Mediation ist, oft nur die bestehende Konfliktdynamik in der Organisation insgesamt. Kommunikationsstörungen und fehlende wechselseitige Unterstützung werden nicht nur im Verhältnis der beiden Mitarbeiterinnen beklagt, sondern über das gesamte Team und die höheren Hierarchieebenen hinweg in nahezu der gesamten Organisation. Die Konfliktlinien verlaufen also vertikal und horizontal.

Ähnliches wird erkennbar, wenn wir nach bisherigen Lösungsansätzen fragen: Es wird miteinander gesprochen. Dabei werden immer weitere Personen bzw. Gremien einbezogen, seien es die Führungskräfte oder der Betriebsrat, die Gleichstellungsbeauftragte etc. Fragen wir die betroffenen Personen nach ihren jeweiligen Interessen und Wünschen, sind es erwartbar immer wieder die gleichen: wertschätzende Kommunikation, unterstützendes und kollegiales Miteinander etc. Die Art der Lösungssuche im Kleinen spiegelt die Art der Lösungssuche im Großen.

Problem der Arbeit am Einzelfall

Lassen wir uns als Mediatoren auf diesen Auftrag ein und bearbeiten nur den konkreten Einzelfall – im Ausgangsbeispiel den Konflikt zwischen den zwei Mitarbeiterinnen im Team –, löst dies im Ergebnis nicht das bestehende Problem. Zwar mag der Disput zwischen den beiden Frauen besprochen werden, aber eine Lösung wird es faktisch nicht geben, da die Intervention der Mediation im Ausgangsfall zu kurz greift.



Bildquelle: stock.adobe.com/Photo_Ma

Anzeige

Konfliktbearbeitung in der Organisationskultur verankern

Erforderlich ist in diesen Fällen vielmehr eine Klärung, wie insgesamt in der Organisation mit bestehenden Konflikten wirksam umgegangen werden kann. Dabei ist Mediation immer nur eine von mehreren Möglichkeiten. Dies setzt die Bereitschaft auf der obersten Hierarchieebene des Unternehmens voraus, sich aktiv mit der Konfliktbearbeitung in der Organisation auseinanderzusetzen und einen entsprechenden Change-Prozess als einen wichtigen Aspekt der Organisationsentwicklung aktiv zu unterstützen.

Sieben Stufen zum Konfliktmanagementsystem

Während in der Literatur unterschiedliche Prozesse zur Etablierung eines Konfliktmanagementsystems beschrieben werden (vgl. u. a. Oertzen/Nöldeke 2011 und Faller 2017), hat sich in unserer Praxis ein daran angelehnter Bearbeitungsprozess als hilfreich erwiesen, der sich in sieben Stufen unterteilen lässt:

Stufe 1: Der Ausgangsauftrag wird nicht isoliert als Mediationsauftrag verstanden, sondern es erfolgt eine Konfliktberatung, die die betroffenen Personen ermächtigt, besser mit ihrer individuellen Situation umzugehen. In diesem Sinne erfolgt statt einer klassischen Mediation eine Konfliktberatung.

Stufe 2: Danach wird ermittelt, wer bisher in die Konfliktbearbeitung des Ausgangskonfliktes involviert war. Diese Personen werden zu einem Gesprächstermin eingeladen, in dem es darum geht, den Status quo zu analysieren. Ziel ist es dabei, die oben bereits angesprochenen horizontalen und vertikalen Konfliktlinien sichtbar zu machen und ein entsprechendes Problembewusstsein zu schaffen. Erst wenn auch die beteiligten Personen die bestehende Konfliktdynamik erkennen, wird die Bereitschaft entstehen, Zeit und finanzielle Ressourcen für deren Bearbeitung aufzuwenden.

Stufe 3: Besteht die Bereitschaft, Veränderungen in den Prozessen der Konfliktbearbeitung vorzunehmen, können die bestehenden Prozesse umfassend analysiert und alternative Vorschläge unterbreitet werden.

Stufe 4: Die Konfliktanalyse in der vorhergehenden Stufe mündet unmittelbar in die Ausarbeitung von Empfehlungen dafür, welches Verfahren der Konfliktbearbeitung am geeignetsten erscheint. Das kann eine Mediation sein, muss es aber nicht. In Betracht kommen auch weitere Verfahren, wie beispielsweise eine auf längere Zeit begleitend durchgeführte Supervision oder das Coaching einzelner Führungskräfte im Umgang mit Konflikten in deren Teams.

Stufe 5: Aus diesen einzelnen Komponenten kann in der Folge ein entsprechendes Konfliktmanagementsystem (KMS) ent-

wickelt werden, das sich nicht nur auf eine Abteilung oder einen Unternehmensbereich, sondern auf die Organisation insgesamt erstreckt. Ein solches KMS setzt dann weitere Elemente voraus, wie etwa eine strukturierende Steuerung durch eine zentrale Stelle.

Stufen 6 und 7: Die letzten beiden Schritte werden oftmals miteinander verbunden umgesetzt. Zunächst können, die Veränderungsprozesse flankierend, Fortbildungen im Bereich Kommunikation und Konfliktmanagement angeboten werden. Darauf aufbauend können Mitarbeiter zu Mediatoren ausgebildet und ein organisationsinterner Mediatorenpool aufgebaut werden. Das wiederum setzt voraus, dass die dafür zur Verfügung stehenden Mediatoren mit entsprechenden Ressourcen, insbesondere in zeitlicher Hinsicht, ausgestattet und für ihre Arbeit entsprechend freigestellt werden.

Das Konfliktmanagement muss im Ergebnis Teil der Organisationskultur werden und von den verantwortlichen Personen als notwendiges Element eines lebendigen und funktionierenden Unternehmens anerkannt werden. Sind diese Voraussetzungen nicht erfüllt, wird jede Form der Konfliktbearbeitung nur eine akute Sofortmaßnahme bleiben, aber keine wirksame Konfliktbearbeitung im Unternehmen ermöglichen.

Fazit

Um Konflikte im Unternehmen, die sich in ähnlicher Art immer wieder zeigen, wirksam zu lösen, braucht es nach unserer Erfahrung also mehr als nur eine Mediation. Denn solche Auseinandersetzungen spiegeln meist ein grundsätzliches Problem der Organisation.

In diesen Fällen ist der Konflikt faktisch ein Organisationsproblem und damit Chefsache. Es ist demzufolge eine Frage der Haltung, wie mit Konflikten innerhalb der Organisation generell umgegangen werden soll – und damit genuine Führungsaufgabe. Ein verantwortungsvoller Umgang mit dem Thema Konflikt in einer Organisation zeichnet ein modernes und zukunftsorientiertes Unternehmen aus. Ein offener und zielorientierter Umgang mit ihnen ist gerade mit Blick auf die anstehenden Herausforderungen, die sich für Unternehmen durch Themen wie Fachkräftemangel, demografischer Wandel etc. ergeben, zwingend erforderlich. Nur in einem Arbeitsumfeld, in dem sich die Mitarbeiter in einer gesunden Konfliktkultur sicher und wertgeschätzt erleben, lässt sich gemeinsam etwas bewegen.

Literatur

Faller, Kurt (2017): Systemdesign. Die Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen. In: Trenczek, Thomas et al. (Hrsg.): Mediation und Konfliktmanagement. 2. Aufl. Baden-Baden 2017, S. 223–233.

Oertzen, J. von/Nöldeke, M. (2011): Konfliktmanagement. Etablierungsprozess und -strategien. In: PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft/Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (Hrsg.): Konfliktmanagement. Von den Elementen zum System. Frankfurt a. M./Frankfurt (O) 2011, S. 57. Online unter: https://www.ikm.europa-uni.de/de/publikationen/EUV_PwC_Studie_Konfliktmanagement-Systeme_2011_DRUCK-V15.pdf.

Bildquelle: stock.adobe.com/TensorSpark

Sosan Azad

Diplom-Sozialpädagogin, Mediatorin und Ausbilderin BM®. Daneben ist sie als Supervisorin, Coach und Organisationsentwicklerin DGSv tätig sowie als Trainerin und Beraterin für Interkulturelle Kompetenz. Sosan Azad ist Geschäftsführerin von Streit Entknoten – Büro für Mediation und Interkulturelle Mediation.

Prof. Dr. jur. Christine Susanne Rabe

Professorin für Wirtschaftsrecht, insbesondere Arbeitsrecht und Mediation an der Leibniz FH in Hannover. Zertifizierte Mediatorin, Mediatorin und Ausbilderin BM®, Supervisorin, Mitglied des BuM, interkulturelle Mediatorin und Geschäftsführerin der Legaxa GmbH® (www.legaxa.com).