

# Merkblatt Konfliktprävention

## Einleitung

In diesem Merkblatt wird zuerst der Begriff Konflikt und die daraus resultierenden Konfliktkosten untersucht. Anschliessend wird die Konfliktkultur beleuchtet, die aufzeigt, wie Konflikte üblicherweise bearbeitet oder eben nicht bearbeitet werden. Ergänzend dazu wird beschrieben, wie wichtig die Kommunikation in einem Unternehmen ist. Im letzten Abschnitt werden dann zusammenfassend die wichtigsten Bestandteile eines integralen Konfliktmanagementsystems festgehalten, die massgeblich für die Konfliktprävention verantwortlich sind.

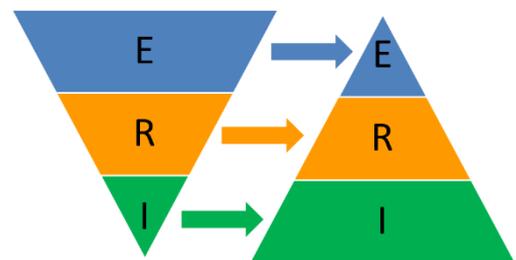
## Konflikt und Konfliktkosten

Konflikte können auch als ein Zeichen des Engagements für die Organisation betrachtet werden sowie als wichtiger Motor für Innovationen und das Einleiten von Veränderungen. Im Alltag wird das Wort Konflikt erst bei stark fortgeschrittenen Streitpositionen verwendet. In den vorhergehenden Stadien werden die Dissonanzen nicht erkannt, oftmals nicht bearbeitet oder sogar totgeschwiegen. Des Weiteren werden Konflikte fast nur bei den Themen Personal oder Kundenabrechnungen als solche realisiert, obwohl die grösste Konfliktgruppe aus strukturellen Themen entsteht. Einfach gesagt: man kümmert sich erst dann um einen Konflikt, wenn er schon weit vorangeschritten und eine Lösung schwierig oder kostspielig wird.

Die eigenen Konfliktkosten sind weitgehend unbekannt. Während Kostenträger und Kostenstellen teilweise exzessiv detailliert erfasst werden, gibt es meist lediglich eine Buchungsnummer für Garantiefälle. Ein KPMG-Bericht zeigt jedoch auf, dass die Konfliktkosten zwecks Sensibilisierung in neun Untergruppen aufgeteilt werden sollten. Weiter zeigen Untersuchungen in Europa und der Schweiz, dass die so erfassten Konfliktkosten bis zu 4% des Umsatzes ausmachen. Wenn auch nur ein Teil davon eingespart werden könnte, ergäbe dies beachtliche Ertragssteigerungen.

## Konfliktkultur

Im vorhergehenden Abschnitt wurde beschrieben, dass viele Konflikte gar nicht behandelt werden. Wie wird nun aber üblicherweise vorgegangen, wenn sich ein Konflikt offen zeigt und man ihn nicht mehr beiseiteschieben kann. Man unterscheidet drei unterschiedliche Vorgehensweisen, welche ein treffendes Abbild der vorherrschenden Konfliktkultur zeigen. Zum einen sind da die (Macht)**Entscheide**, wodurch die verantwortlichen Vorgesetzten einen Fall abschliessen. Häufig wird zur vermeintlichen Lösung auf formelle oder informelle **Regeln** verwiesen nach dem Motto: "Das haben wir immer so gemacht." Nur in wenigen Fällen werden die Beteiligten gemeinsam nach ihren Bedürfnissen und **Interessen** befragt und die nachhaltige Lösung zusammen erarbeitet.



In den meisten Firmen trifft man zum Beginn der Untersuchung die Fallhäufigkeit der drei erwähnten Vorgehen gemäss des linken Dreiecks in der Grafik an. Eine definierte Konfliktkultur hat zum Ziel, sich über die eigene Konfliktfähigkeit und Konfliktfestigkeit bewusst zu werden und sie dahingehend zu verändern, dass sie den eigenen Vorstellungen entspricht. Das Motto könnte sein: "Konflikte können bei uns vorkommen, werden besprochen und gelöst!" Dadurch wird nicht nur das Dreieck in der Grafik buchstäblich auf den Kopf gestellt.

## **Kommunikation**

Während die Konfliktkultur das grosse Ganze zeigt, wird mit der Kommunikation jeder Einzelfall beeinflusst. Es ist von grosser Wichtigkeit, welche Kommunikationsart vorherrscht. Häufig werden in Kleingruppen Opferrollen verstärkt, in dem zu zweit glücklich über andere geschimpft wird. Dadurch wird jedoch die Eskalation weiter verstärkt. Andererseits könnten gerade auf dieser niederschweligen Stufe zum Beispiel ressourcenorientierte Fragen helfen: "Was gedenkst du jetzt zu tun?" oder "Wer denkst du, kann dir helfen dies wieder in gute Bahnen zu lenken?" Diese kleinen Unterschiede können entscheiden, in welche Bahnen sich die Dissonanzen entwickeln. Eine Sensibilisierung aller Mitarbeiter oder die Ausbildung von Konfliktlotsen birgt grosses Potential. Mit dem zusätzlichen Know-how in der Thematik Konflikt gelten diese Konfliktlotsen dann als erste Ansprechpersonen für "schwierige" Themen noch vor oder parallel zu den Vorgesetzten. Dies fördert nicht nur eine sachbezogene und offene Kommunikation, sondern vor allem die gegenseitige Wertschätzung.

## **Konfliktmanagementsystem**

Da bei Konflikten auch immer Menschen involviert sind erstaunt es nicht, dass eben diese Menschen im Zentrum eines Konfliktmanagementsystems KMS stehen. Wer trägt denn nun die Verantwortung dafür? Es liegt in der Natur der Firmenorganisation, dass der Entscheid zu Gunsten eines KMS top-down erfolgen muss. Doch wie verhält es sich mit den Führungspersonen und den Mitarbeitern? Führungspersonen sind meist die ersten Ansprechpersonen in Konflikten und zugleich Vorbild im Umgang mit Konflikten. Sie erzielen dadurch zweifellos einen Multiplikatoreffekt. Andererseits ist die frühestmögliche Bearbeitung eines Konfliktes entscheidend und dies wäre dann auf Stufe Mitarbeiter. Es ist also ebenso zentral, dass allen Mitarbeitern die gewünschte Konfliktkultur nicht nur bekannt ist, sondern dass sie auch gelebt wird. Diese Aussagen zeigen auf, dass auf allen Ebenen massgeschneiderte Schulungen von Vorteil und sogar notwendig sind, um die angesprochenen Potentiale auszuschöpfen.

Bei der Einführung eines KMS geht es nie um ein zusätzliches, von anderen Managementsystemen losgelöstes Konzept. Vielmehr vereint es alle vorhandenen Systeme und stellt den Menschen nicht nur in einem Organisationsprozess in den Mittelpunkt, sondern firmenübergreifend überall und jederzeit. Die kritischen Erfolgsfaktoren sind zumeist die folgenden:

- Konflikte als positive Energie erkennen und in die richtigen Bahnen lenken
- Engagement und Verantwortung der Unternehmensleitung insbesondere auf emotionaler Ebene (bisherige Kosten sind unbekannt)
- Untersuchung und Definition der Konfliktkultur beziehungsweise Firmenkultur
- Konsequentes Vorleben auf alle Stufen
- Kenntnis verschiedener Verfahren und deren Standards, um dysfunktionale Konfliktkosten zu erkennen und zu vermeiden
- Die kritischen Mitarbeiter frühzeitig im Prozess einbinden
- Offene und proaktive Kommunikationspolitik
- Flexibilität und Gelassenheit in der Umsetzung.

Üblicherweise wird die Einführung eines KMS durch eine externe Person begleitet. Zentral ist jedoch die individuelle, firmenspezifische Erarbeitung durch ein internes Projektteam.

Die Konfliktprävention im Zusammenhang mit Projekten und der Zusammenarbeit zwischen Organisationen wird in einem separaten Merkblatt beschrieben.