

# Konfliktmanagementsysteme mit Erfolg einführen

**MEDIATION.** Konflikte können auf notwendige und sinnvolle Verbesserungen in einem Unternehmen hinweisen. Diese Energie sollte aber gezähmt werden, bevor die Streitähne sich unversöhnlich gegenüberstehen oder gar kündigen. Ein professionelles Konfliktmanagementsystem kann dabei helfen, Interessengegensätze und Streit vernünftig zu bearbeiten. Wie man solch ein System einführt, zeigt dieser Fachartikel.

„Warum Mediation?“, fragen viele Unternehmen. Die Antwort, die bislang noch alle überzeugt hat, lautet: „Unbearbeitete Konflikte verursachen sehr hohe Kosten.“ Wie viel Geld genau verbrannt wird, das lässt sich mit einer besonderen „Kostenrechnung“ ermitteln. Da gibt es die gut erfassbaren „Konfliktkosten erster Ordnung“. Darunter versteht man die Kosten, die dadurch entstehen, dass die Konflikt-

beteiligten ihre Arbeitszeit zum Teil der Konfliktaustragung statt ihren beruflichen Aufgaben widmen, und dass die Maßnahmen zur Eindämmung des Konflikts Geld kosten. Schwieriger zu erfassen sind die „Kosten zweiter Ordnung“, nämlich Faktoren wie sinkende Produktivität, zerstörtes Beziehungskapital und entgangene Geschäftsgelegenheiten. Und dann gibt es noch die „Kosten dritter Ordnung“. Sie hängen damit zusammen, dass Konflikte in der Lage sind, die Entwicklung einer gesamten Organisation auf Dauer zu bremsen und deren Ansehen in der Öffentlichkeit zu zerstören.

## Was tun?

Unternehmen, die schon gute Erfahrungen mit Mediation gemacht haben, entschließen sich in der Regel, ein Konfliktmanagementsystem in ihre Organisation einzuführen. Bei einem Konfliktmanagementsystem geht es darum ...

- frühzeitig auf entstehende Konflikte aufmerksam zu machen
- interne Ressourcen zur frühen Behandlung dieser Konflikte zu aktivieren
- Ressourcen intern oder extern für die Bearbeitung größerer oder stärker eskalierter Konflikte aufzubauen
- dafür zu sorgen, dass die gesamte Organisation aus den Konflikten etwas für die Zukunft lernt.

Ein Konfliktmanagementsystem dient vor allem dazu, die Konfliktkosten für das Unternehmen zu vermindern. Ein gut gebautes KM-System liefert der Unternehmensleitung außerdem Anhaltspunkte dazu, welche Strukturen und Arbeitsbedingun-

gen langfristig konfliktverursachend wirken. Worauf zu achten ist, wenn ein funktionierendes Konfliktmanagementsystem eingeführt werden soll, zeigen folgende sechs Punkte:

## 1. Mediations- und OE-Kompetenz gleichzeitig gefordert.

Berater, die ein Konfliktmanagementsystem einführen wollen, sollten Organisationsentwicklungs- und Mediationskompetenz gleichermaßen vorweisen können. Einerseits muss sich gut mit Mediation auskennen, wer Mediation als Führungsinstrument implementieren möchte. Andererseits ist die Implementierung an sich ein Prozess, der erhebliche Gewandtheit im Umgang mit den organisationalen Gegebenheiten voraussetzt. Man muss das Unternehmen als Unternehmen verstehen können und die Konfliktparteien als Konfliktparteien, wenn man die Anliegen beider in ein System bringen möchte. Wenn beides nicht in ein und derselben Beraterperson zusammenkommt, dann ist es eine gute Lösung, dass ein OE-Berater und ein Mediator in einem solchen Projekt zusammenarbeiten. Mediatoren haben bei der Implementierung eines Konfliktmanagementsystems – ausnahmsweise – eine hohe Fachkompetenz für den Gegenstand und Inhalt der Prozessberatung. Sie brauchen diese Fachkompetenz, weil sie in aller Regel im Unternehmen noch nicht als eigene Ressource vorhanden ist.

## 2. Personalvertretung als „Mit“-Auftraggeber.

Alles dreht sich um den Auftraggeber. Wer ist ein guter Auftraggeber für die Einrich-



**Dr. Wilfried Kerntke** ist Mediator (BM) und Berater für Organisations- und Unternehmensentwicklung. Außerdem ist er derzeit 1. Vorsitzender des Bundesverbands Mediation in Kassel. Er leitet mit Partnern das „inmedio – Institut für Mediation, Beratung, Entwicklung“ in Frankfurt und Berlin ([www.inmedio.de](http://www.inmedio.de)). Kerntke wurde bekannt als Autor des Buches „Mediation als Organisationsentwicklung“ (Haupt Verlag, Bern), das 2004 wochenlang auf der Liste der „10 besten Wirtschaftsbücher“ der Financial Times Deutschland stand.



**Der Stärkere gewinnt** – auch eine Möglichkeit, Konflikte zu lösen. Viele Unternehmen schwören aber auf eine zivilisiertere Vorgehensweise.

tung eines Konfliktmanagementsystems? Der Impuls geht häufig von der Unternehmensleitung aus, die am besten sieht, wie viel Geld mit Konflikten verbrannt wurde. Die Mitwirkung der Personalvertretung ist (zumindest in Deutschland) zwingend erforderlich. Von daher bietet es sich als eine Möglichkeit an, die Personalvertretung mit in die Auftraggeberschaft für das Projekt hineinzunehmen. Das kann sicherstellen, dass die geforderte Mitwirkung tatsächlich eine aktive Mitgestaltung wird. Das wiederum unterstützt die Akzeptanz des sensiblen Vorhabens bei den Beschäftigten.

Die wohlwogenden Anliegen des Auftraggebers sind – wie bei jedem Beratungsauftrag – maßgeblich für die Zielsetzung des Projekts. Gute Mediatoren achten bei der Auftragsklärung darauf, die Neugier des Auftraggebers auf die unterschiedlichen Sichtweisen aus den diversen Teilen des Unternehmens und aus unterschiedlichen Hierarchieebenen zu wecken, damit diese noch deutlicher in die Ausformulierung des Projektes Eingang finden.

### **3. Vorhandene interne Experten zur Mitarbeit gewinnen.**

In jedem mittleren oder größeren Unternehmen gibt es bereits Stellen, die Mitarbeitern, die gerade in einem Konflikt stecken, weiterhelfen. Diese Angebote sind teils stärker, teils weniger stark institutionalisiert. Die Betriebspsychologin, die betriebliche Sozialberatung gehören ebenso dazu wie der Betriebsrat, die Betriebsärztin, Mitarbeiter der Personalabteilung, und bei Konflikten mit Externen auch die Rechtsabteilung.

Potenziell stehen diese Akteure in einem Konkurrenzverhältnis zum Konfliktmanagementsystem – es sei denn, sie werden zur Unterstützung des Projekts gewonnen und die Konkurrenzkonstellation lässt sich als Kooperation oder Integration gestalten. Es kommt darauf an, die bereits vorhandenen Ressourcen gut zu nutzen, indem sie ins neue Konfliktmanagementsystem integriert werden.

Nicht zu unterschätzen ist das unternehmensinterne Beziehungskapital, das die internen Berater mit ins Projekt einbringen können.

### **4. Analyse unter Beteiligung der Betroffenen.**

Mediation ist ein Partizipationsprozess. Von daher scheint es selbstverständlich zu sein, dass ein Konfliktmanagementsystem nur auf dem Weg über einen Partizipationsprozess eingeführt werden kann. Allerdings sollte man dabei unterscheiden, auf welche Punkte sich die Partizipation bezieht und auf welche nicht! Einige Fragen müssen fachlich von Experten entschieden werden, andere hingegen kann niemand besser einschätzen als die Betroffenen selbst.

Die Einschätzung, in welchem Kompetenzzustand sich eine Organisation im Hinblick auf ihre Konflikte befindet, ist ein starker Eingriff ins System. Als Fremddiagnose weckt sie eine wilde Mischung aus Befürchtungen und Erwartungen. Als Selbstdiagnose der Betroffenen gestaltet, kann sie wie ein Blick in den Spiegel wirken und trägt zum Selbstbewusstsein der Organisation bei. Mediatoren ist an einer breiten und multiperspektivischen Diagnose gelegen, bei der unterschiedliche Sichtweisen aus unterschiedlichen Teilen →

## Wie funktioniert die Konfliktkultur in Ihrem Unternehmen?

**Workshop-Setting.** Dr. Wilfried Kerntke hat eine Übung entwickelt, die klären soll, wie das Gefüge von Macht, Regeln und Vermittlung in Ihrem Unternehmen funktioniert. Die Übung kann ausführlich nachgelesen werden in Kerntkes Buch „Mediation als Organisationsentwicklung“ (Haupt Verlag, Bern 2004).

Um die Konfliktkultur zu ermitteln, brauchen Sie zwei bis drei wohlwollende Gesprächspartner aus Ihrer Organisation. Sie benötigen einen Stapel leerer Moderationskarten und Stifte, und dann geht's los:

**1.** Versuchen Sie sich jeden, aber wirklich jeden Konflikt in Erinnerung zu rufen, den Sie im vergangenen Jahr in Ihrer Organisation gehört oder gesehen haben. Notieren Sie jeden Konflikt auf eine einzelne Karte, mit einer Beschreibung in fünf Wörtern! War es ein Konflikt zwischen x und y über den Gegenstand z, dann schreiben Sie: „x versus y über z.“

**2.** Nun versuchen Sie, sich zu erinnern: Was war der allererste Ansatz, den Konflikt zu regulieren? Was hat diejenige Person, die sich in der Pflicht sah, unternommen, dass jeder Mann und jede Frau wieder zurück an die Arbeit gehen konnte? War es im Einzelfall ein Machtwort, oder ein Rückgriff auf vorhandene Regeln, oder ein Versuch der Vermittlung zwischen unterschiedlichen Interessen? Notieren Sie diesen ersten Ansatz mit einem Kürzel auf jeder Karte: «M», «R» oder «V».

**3.** Nun ordnen Sie und zählen, wie viele Karten mit dem jeweiligen Kürzel Sie haben.

Dies gibt Ihnen einen recht genauen Blick darauf, wie in Ihrer Organisation mit Konflikten umgegangen wird – beziehungsweise darauf, wie Sie den Umgang mit Konflikten in

Ihrer Organisation erleben. Die hier geschilderte Diagnosemethode wurde von der Beratungsgesellschaft „inmedio“ entwickelt. Ein von ihr durchgeführter Diagnose-Workshop hat eine Dauer von zwei bis drei Stunden. Die Diagnose entsteht dabei nicht in der Expertensicht des Beraters, sondern sie wird von allen Teilnehmern gemeinsam erarbeitet und interpretiert. Das führt zu einer starken Motivation bei der Umsetzung von Veränderungsvorhaben.

Wenn Sie die gleiche Übung mit den Angehörigen anderer Teile der Organisation oder anderer Hierarchieebenen unternehmen, dann werden Sie überrascht sein, wie sehr die Ergebnisse sich unterscheiden. Die Frage ist nun freilich nicht, wer recht hat und wer sich irrt, sondern die Frage lautet: „Wie kommen diese unterschiedlichen Sichtweisen zustande, und wie wollen Sie mit dem Unterschied umgehen, was soll daraus folgen?“ Diese Art zu denken können Sie befördern, indem Sie bei jedem der Beteiligten – auch bei sich selbst – nachfragen, ob die Mengenanteile von Macht, Regeln und Vermittlung im Umgang mit Konflikten für die Organisation funktional oder dysfunktional sind. Falls das Gefüge als dysfunktional erlebt wird, fragen Sie sich: „In welche Richtung werden Veränderungen gewünscht?“, „Welche Veränderungen an der Konfliktkultur der Organisation werden von Ihnen gewünscht, welche von anderen?“ und „Wie wollen Sie mit diesen Veränderungswünschen umgehen?“

Wilfried Kerntke ●

→ der Organisation deutlich werden. Die allseits verbreiteten Fragebogenaktionen zeigen einen starken Distanzierungs-Gestus. Sinnvoller sind Kontakt und Unmittelbarkeit. Das lässt sich in Workshop-Situationen (auch mit 100 Beteiligten) besser leisten. Die Erhebung einer Diagnose führt im günstigen Fall zu der Erwartung, dass es Verbesserungen geben wird. Damit diese Energie nicht verloren geht, soll zum Zeitpunkt der Diagnose bereits geklärt sein, welche Ressourcen zur Verfügung stehen und wer hinter dem Projekt der Einführung eines Konfliktmanagementsystems steht.

### **5. Elemente des Veränderungsprozesses.**

Bei der inhaltlichen Ausgestaltung des Projekts gilt es, Lösungen zu finden, die von vielen mitgetragen werden. Eine Steuergruppe, die den Veränderungsprozess gestaltet, arbeitet gemeinsam mit dem Berater an der Abfolge der Workshops, in denen das Konfliktmanagementsystem erarbeitet wird. Als Elemente des Einführungsprozesses tauchen immer wieder auf:

- Es werden Konflikt-Sensibilisierungs-Workshops für eine größere Zahl von Unternehmensangehörigen durchgeführt.

Die Teilnehmer gewinnen eine gute Vorstellung davon, was sie in Konflikten erleben, und sie sehen Kategorien, in die sich das Geschehene einordnen lässt.

- Es wird eine Anlaufstelle für Anfragen als Stabsstelle möglichst weit oben in der Hierarchie installiert. Die Unabhängigkeit der Stelle von Weisungen muss durch eine Vereinbarung gesichert sein. Niemand wendet sich im Konflikt an eine Stelle, deren Personal er auch nur implizit als hierarchisch tiefer stehend ansieht.

- Es werden geschulte interne Konflikt-Ersthelfer definiert. Sie sollen informell ansprechbar sein und brauchen dafür eine



gute Grundausstattung an Gesprächs- und Beratungskompetenz.

- Es werden interne Mediatoren ausgebildet, die alle Fertigkeiten erlernt haben, die diese Rolle verlangt. Die Unabhängigkeit ihrer Tätigkeit muss in besonderem Maß abgesichert werden.

- Es werden Absprachen mit externen Mediatoren getroffen. Sie sollen fallweise mit geringem Aufwand zur Verfügung stehen, wo die internen Mediatoren nicht neutral agieren können oder als Vermittler nicht die erforderliche Erfahrung oder Seniorität mitbringen.

In der Regel bringen alle Projektbeteiligten – insbesondere diejenigen, die sich als interne Vermittler schulen lassen – ein Engagement auf, das in seinem Umfang nicht mit Geld abgegolten werden kann. Deshalb sollte ihre Ausbildung mit einem Zertifikat „belohnt“ werden. Das, was ihnen beigebracht wurde, hat schließlich

Der Berater sollte darüber hinaus transparenten berufsethischen und fachlichen Grundsätzen verpflichtet sein, wie sie der bei der EU-Kommission erarbeitete „Europäische Verhaltenskodex für Mediation“ beschreibt.

Doch all dies ist nicht ausreichend, wenn das Konfliktmanagementsystem und seine Abläufe nicht in einer Betriebsvereinbarung beschrieben sind, die von Arbeitsrechtsexperten auf ihre Vollständigkeit und Funktionalität geprüft wurden. Zu den wichtigen Grundsätzen gehört zum Beispiel, dass der Anspruch der Mitarbeiter auf rechtliches und gerichtliches Gehör nicht ausgehebelt werden darf. Außerdem muss die Betriebsvereinbarung die Vertraulichkeit der Mediation hundertprozentig sicherstellen. Mit anderen Worten: Auch die Einführung und das Ergebnis der Implementierung eines Konfliktmanagementsystems muss

Ansprüchen aus dem Qualitäts- und Konfliktmanagement standhalten – eigentlich nicht überraschend.

Ein Konfliktmanagementsystem zu errichten, ist ein sensibler Bereich. Es wird dort in den nächsten Jahren nach Meinung der Experten viel zu tun geben. Zu erwarten ist eine Tendenz zur Standardisierung. Einige Konfliktmanagementmodelle und das Vorgehen zu ihrer Implementierung werden sich früher oder später als „State of the Art“ durchsetzen.

Berater können diesen Verdichtungsprozess mitgestalten, indem sie den Austausch mit anderen über ihre Implementierungserfahrungen suchen. Anders als bei einem Verhalten, das „Schau-mir-nicht-in-die-Karten“ heißt, könnte so für wirklich alle Beteiligten mehr Nutzen entstehen.

Wilfried Kerntke ●



Dr. Wilfried Kerntke (rechts) in einer typischen Übungssituation innerhalb der von ihm geleiteten Mediationsausbildung. Zwei Teilnehmer spielen in einem Rollenspiel die Streithähne, während der dritte als Mediator interveniert.

nicht allein nur innerhalb dieses Unternehmens Geltung.

## 6. Qualitätsstandards bei der Implementierung.

Ein funktionierendes Konfliktmanagementsystem kann über nichts Geringeres als den Ruf eines Unternehmens entscheiden. Zur Sorgfalt der Berater gehört bei der Implementierung eines solchen Systems eine geradezu sprichwörtliche „mediative Genauigkeit“. Der Berater sollte in ein Qualitätssicherungssystem eingebunden sein, wie dies einige Verbände durch ihre Zertifizierung für Mediatoren bieten.

## Kompetent in Konfliktlösung?

Ausbildung in Wirtschaftsmediation: Konflikte in Organisationen und Teams konstruktiv lösen

nach den Standards des Bundesverbandes Mediation e.V.  
Start: 20./22. April 2007 in Freiburg/Breisgau



christian bähler & elke schwertfeger

basler straße 19

d-79100 freiburg

fon. +49 (0)761 - 20 22 200

fax. +49 (0)761 - 20 24 121

dialog@zweisicht.de

www.zweisicht.de