



Ein Beitrag zur Wiki to Yes Mediationskolumne

---

Anna Mombauer, selbst Personalmanagerin in einem Unternehmen, Master-HRM und qualifizierte Mediatorin, kennt das Problem aus erster Hand. Sie berichtet, wie die Mediation ein Bestandteil des Personalmanagements wird und warum die Personalabteilung die Konflikthanlaufstelle eines Unternehmens ist oder sein sollte.

Ein Konflikt wird als Zusammenstoß widerstreitender Auffassungen und Interessen bezeichnet, was zur Unvereinbarkeit von Handlungen und Zielen führt. Konflikte zeigen somit auf, wo Spannungen sind. Sie sind allgegenwärtig und damit ein natürlicher Bestandteil eines jeden Unternehmens. Jedes Unternehmen steht dementsprechend vor der Herausforderung, wie es mit Konflikten umgeht. Unterscheiden lassen sich im Unternehmenskontext innerbetriebliche Konflikte sowie Konflikte mit externen Parteien, wie Kunden oder Lieferanten. In dem vorliegenden Bericht stehen innerbetriebliche Konflikte im Fokus, die z. B. zwischen Mitarbeitenden eines Teams, Mitarbeitenden und Führungskräften, Mitarbeitenden verschiedener Abteilungen oder zwischen Führungskräften auftreten können. Konflikte lassen sich in verschiedene Dimensionen und Stufen gliedern. Neben Sach-, Beziehungs- und Wertekonflikten, sind im Unternehmenskontext Konflikte struktureller und systemischer Dimension relevant. Systemkonflikte werden beeinflusst durch Umweltbedingungen, die Einfluss auf die Unternehmensidentität und -prägung haben, wohingegen strukturbedingte Konflikte durch das Ableiten von Rollen, Funktionen und Verantwortlichkeiten aus Organigrammen entstehen.

Unternehmen sind komplexe Systeme, sodass im Unternehmen auftretende Konflikte besonders vielschichtig sind und eine weitreichende innere Wirkung haben. Aufkommende Konflikte liegen somit nicht nur zwischen den direkt beteiligten Parteien, z. B. zwei Mitarbeitenden vor, sondern wirken sich auf das Umfeld, z. B. die gesamte Abteilung aus und werden gleichzeitig von diesem beeinflusst. Je mehr Menschen involviert sind, desto komplexer wird das Konstrukt. Besonders im

Unternehmenskontext ergibt sich deshalb die Notwendigkeit, Konflikte möglichst früh zu erkennen, zu thematisieren und beizulegen, bevor das Ausmaß unübersichtlich wird und zu weitreichendem Schaden führt. Insbesondere das Erkennen von Konflikten stellt Unternehmen jedoch vor eine besondere Herausforderung. Häufig liegen versteckte, schwelende Konflikte vor, die erst ab einer gewissen Eskalationsstufe sichtbar werden. Die sich offenbarenden Konfliktsymptome stellen meist nicht die tatsächliche Konfliktsache dar. Diese zu identifizieren, ist aufgrund der Komplexität von Unternehmen eine weitere Herausforderung.

Werden Konflikte in Unternehmen ignoriert und nicht bearbeitet, entstehen sogenannte verdeckte Konfliktkosten, die den Schaden beziffern, der durch Konflikte verursacht wird. Diese Kosten lassen sich zwar nicht genau bemessen, sind aber keinesfalls zu unterschätzen und äußern sich in unterschiedlicher Weise. Konflikte wirken sich negativ auf die Mitarbeitermotivation sowie deren Leistungsfähigkeit aus und können einen erhöhten Krankenstand zur Folge haben. Die Zusammenarbeit leidet und Potenziale können nicht ausgeschöpft werden, was sich in Form von Produktivitäts- und Imageverlust äußert. Im schlimmsten Fall führen Konflikte dazu, dass Mitarbeitende das Unternehmen verlassen. Dadurch entstehen Fluktuations- und Rekrutierungskosten und es kommt zu Know-How-Verlust.

Werden Konflikte nicht beachtet, entstehen also hohe verdeckte Kosten, die es als Unternehmen gilt, so gering wie möglich zu halten. Die Vermeidung und Bewältigung von Konflikten stellt dementsprechend eine erhebliche Ressource zur Kosteneinsparung und Effizienzsteigerung dar. Das veranlasst Unternehmen dazu, sich den mit der Konfliktbewältigung verbundenen Herausforderungen zu stellen. In diesem Kontext entscheiden sich Unternehmen häufig für die Einführung von Konfliktmanagement und verfolgen damit, das Ziel, die verdeckten Konfliktkosten zu minimieren. Gleichzeitig investieren sie in die Implementierung von Konfliktmanagement und nehmen die dadurch entstehenden sichtbaren Kosten, wie Schulungskosten und das zur Verfügung stellen von Mitarbeiterressourcen, in Kauf.

Konfliktmanagement umfasst die Vermeidung, Handhabung, Steuerung und Bewältigung von Konflikten, wobei verschiedene Strategien und Techniken u. a. aus den Bereichen Kommunikation und Coaching angewendet werden. Die Mediation stellt eine wichtige Methode im Rahmen des Konfliktmanagements dar. Die Art und Weise, wie Konfliktmanagement im Unternehmen eingeführt wird, ist ausschlaggebend für die Akzeptanz, Effektivität und den langfristigen Erfolg. Der Impuls kommt meist aus der Personalabteilung. Grundvoraussetzung für die Implementierung von Konfliktmanagement ist jedoch der Wille und die Unterstützung der Geschäftsführung. Das Engagement der Führungsetage lässt sich durch das Aufzeigen der verdeckten Konfliktkosten und dem mit Konfliktmanagement verbundenen Nutzenpotential erreichen. Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Bereitschaft der Geschäftsführung, das Unternehmen und seine Strukturen von der Metaebene aus selbst infrage zu stellen und kritisch zu beleuchten. Es ist

zu analysieren, wo es Konfliktfelder und -risiken gibt, die sich konflikthaft auf das Verhalten der Mitarbeitenden im Unternehmen auswirken und dementsprechend zu beheben sind. Auf diese Weise werden systemische und strukturbedingte Konflikte vorgebeugt. Darüber hinaus ist unter Einbezug aller Unternehmensinstanzen zu vereinbaren, dass eine Unternehmenskultur angestrebt wird, die offene, transparente Kommunikation fördert, repressionsfreie Kritik zulässt, sich selbst hinterfragt und auf Vertrauen basiert. Eine solche Unternehmenskultur unterstützt die Thematisierung von Konflikten und ermöglicht deren Aufarbeitung. Nicht zu unterschätzen ist der zeitliche Aufwand, der mit der Etablierung von Konfliktmanagement einhergeht. Ist ein Konzept zur Implementierung erarbeitet, gilt es dieses den Führungskräften und der gesamten Belegschaft vorzustellen. Wichtig ist dabei, das Bewusstsein und Verständnis der Belegschaft für Konfliktmanagement und seine Methoden zu erreichen. Insbesondere ist der Mehrwert aufzuzeigen, sodass die Belegschaft motiviert wird, Konflikte wahrzunehmen, anzuerkennen und diese auch schon in einem frühen Konfliktstadium anzusprechen.

Nicht nur als Impulsgeber, sondern auch bei der Implementierung und Aufrechterhaltung von Konfliktmanagement im Unternehmen spielt die Personalabteilung eine wichtige Rolle. Im Rahmen des Konfliktmanagements wird angestrebt, dass die Personalabteilung als Konflikthanlaufstelle im Unternehmen wahrgenommen wird. Voraussetzung dafür ist, dass sie von der Belegschaft als kompetenter Ansprechpartner betrachtet wird. Um dies zu erreichen, ist eine entsprechende Qualifizierung der Personalreferenten und -manager im Bereich Konfliktmanagement zumindest auf einem Basisniveau durch etwa externe Schulungen unerlässlich. Es ist sinnvoll, dass einige Personalreferenten und -manager ihre Kompetenzen erweitern und eine Ausbildung zum Mediator absolvieren. Um auf aktuellem Wissensstand zu bleiben, bieten sich regelmäßige Trainings zur Auffrischung an.

Außerdem ist es wichtig, dass sich die Personalabteilung mit der Unternehmenskultur, die die offene Kommunikation fördert, Kritik zulässt, sich selbst hinterfragt und auf Vertrauen basiert, identifiziert und diese lebt. Nur wenn die Personalreferenten und -manager als unabhängige Vertrauenspersonen wahrgenommen werden, tragen die Mitarbeitenden und Führungskräfte Konflikte an sie heran. Förderlich ist zudem ein authentisches, emphatisches Auftreten, geprägt von Wertschätzung und Dankbarkeit für die Konfliktoffenbarung.

Ausschlaggebend dafür, ob die Personalabteilung als Konflikthanlaufstelle genutzt wird, ist zudem die Qualität der Konfliktarbeit und der von den Konfliktparteien wahrgenommene Nutzen. Um diesen zu erreichen, ist von den mit dem Konflikt betrauten Personalreferenten und -managern eine umfangreiche Konfliktanalyse vorzunehmen, da unterschiedliche Arten und Dimensionen von Konflikten existieren. Daraus ergibt sich, welches Verfahren zur Konfliktbeilegung geeignet ist und wer zu involvieren ist. Das Aufsetzen einer Konfliktlandkarte, die alle Konfliktparteien und deren Beziehungen untereinander darstellt, kann hierbei hilfreich sein. Insbesondere die Vielschichtigkeit und Komplexität von Unternehmen erfordern, dass bei der Konfliktarbeit das große Ganze gesehen wird. Kaum sichtbare äußere Einflüsse und strukturbedingte, systemische Irritationen gilt es ebenfalls zu berücksichtigen. Nur so lassen sich Konflikthintergründe und -dimensionen aufarbeiten, die zum Aufdecken und Beheben der Konfliktursache relevant sind. Bei oberflächlicher Arbeit werden nur die Konfliktsymptome beseitigt, was jedoch nicht zu nachhaltigem Nutzen führt. Gute Erfahrung und Zufriedenheit mit der Konfliktarbeit spricht sich im Unternehmen herum und fördert, dass die Personalabteilung als Konflikthanlaufstelle genutzt wird. Zu guter Konfliktarbeit gehört auch, dass die Personalabteilung Gebrauch von ihrem Expertennetzwerk auf dem Gebiet Konfliktmanagement und Mediation macht und sich bei Bedarf Hilfestellungen sowie Ratschläge einholt. Es ist wichtig, dass die Personalreferenten und -manager erkennen, wann sie die Metaebene nicht mehr abbilden können und in einem solchen Fall einen externen Mediator einschalten, der die Konfliktbearbeitung übernimmt.

Um auch von den Führungskräften als Konflikthanlaufstelle im Unternehmen wahrgenommen zu werden, ist es wichtig, dass die Personalreferenten und -manager sie bei konflikthaften Situationen im Team beraten, begleiten und Hilfestellungen geben. Dazu gehört ebenfalls, dass das Personalentwicklungsangebot, insbesondere für Führungskräfte, um Trainings auf dem Gebiet Konfliktmanagement erweitert wird. Dadurch wird gefördert, dass Führungskräfte zumindest ein Grundwissen erwerben, welches sie im Tagesgeschäft, z. B. bei schwierigen Gesprächen, in Form von mediativen Gesprächstechniken einfließen lassen können. Außerdem wird auf diese Weise das Bewusstsein der Führungskräfte für Konflikte geschärft, was dazu beiträgt, dass Spannungen und mögliche Konfliktsignale frühzeitig wahrgenommen und adressiert werden. Je früher ein Konflikt erkannt wird, desto geringer ist die Eskalation und Komplexität, was die Konfliktbeilegung vereinfacht.

Personalreferenten und -manager können dankbar sein, wenn sie von einem Konflikt erfahren und somit die Chance erhalten, diesen mit den Konfliktparteien aufzuarbeiten und beizulegen. Stellt sich dabei heraus, dass systemische oder strukturbedingte

Konfliktauslöser vorliegen, ist von Unternehmensseite aus Abhilfe zu schaffen. Hier ist die Personalabteilung aufgefordert, die Umsetzung voranzutreiben. Das Beseitigen von strukturbedingten Irritationen kann z. B. so aussehen, dass das Organigramm angepasst wird, Berichtslinien überarbeitet werden oder mithilfe einer differenzierteren Stellenbeschreibung mehr Rollenklarheit generiert wird. Konfliktarbeit geht also mit Veränderung einher, was bedeutet, dass sich durch gutes Konfliktmanagement ein Unternehmen weiterentwickeln kann.

Ferner wirkt sich der Umgang mit und die Steuerung von Konflikten positiv auf die Leistungsfähigkeit der Belegschaft sowie deren Zusammenarbeit und Kommunikation aus. Dies trägt zur Steigerung der Mitarbeitermotivation bei, was gleichzeitig die Mitarbeiterbindung stärkt. Erfolgreich implementiertes und gelebtes Konfliktmanagement führt dementsprechend zur Verbesserung des Betriebsklimas und steigert die Attraktivität als Arbeitgeber.

Es wird deutlich, wie herausfordernd das nachhaltige Managen von Konflikten im Unternehmenskontext ist und gleichzeitig, welches Nutzenpotential darin steckt. Die Personalabteilung nimmt beim Thema Konfliktmanagement eine Schlüsselfunktion ein. Daraus lässt sich ableiten, wie wichtig es ist, dass Personalreferenten und -manager entsprechendes Know-how und Kompetenzen auf diesem Gebiet vorweisen. Nur so kann die Personalabteilung zur Konfliktauflösung werden.

Unabhängig davon, ob Konfliktmanagement im Unternehmen implementiert ist oder nicht, sind Kenntnisse in diesem Bereich wertvoll. Personalreferenten und -manager sind regelmäßig mit schwierigen Gesprächssituationen konfrontiert und unterstützen Führungskräfte im Rahmen ihrer Mitarbeiterführung. Ebenso sind Projekte im Bereich Organisationsentwicklung und Change-Management üblich. Bei all diesen Aufgaben lassen sich mediative Gesprächs- und Fragetechniken, wie das Spiegeln und Loopen, sowie das aktive Zuhören in den Arbeitsalltag integrieren. Ohne dass eine Mediation durchgeführt wird, helfen diese Techniken in schwierigen Gesprächssituationen. Darüber hinaus ist es in vielen Situationen hilfreich zu versuchen, die Metaebene einzunehmen, um Situationen zu reflektieren, Perspektiven zu ändern und über diesen Weg weiterzukommen. Demnach ist jedem Personalreferenten und -manager zu empfehlen, Kompetenzen im Bereich Konfliktmanagement und Mediation zu erwerben und zu vertiefen. Sie dienen als Allround- Werkzeug, um im Unternehmen aufkommende Probleme zu bewältigen.

Anna Mombauer