

Systemische Konfliktbewältigung

FRÜHWARNSYSTEM. Der Wettbewerb wird immer härter. Die Veränderungsprozesse in den Unternehmen laufen immer rasanter ab. Beides führt zu einer wachsenden Anzahl an Auseinandersetzungen zwischen Lieferanten und Kunden sowie Chefs und Mitarbeitern. Kurt Faller, Mediator und Organisationsberater, hat ein System entwickelt, mit dem Organisationen Konflikte leichter erkennen, behandeln und lösen können.



Kurt Faller (links) im Gespräch mit einem Seminarteilnehmer

Die vielfältigen Veränderungen in unseren Unternehmen gehen mit einer signifikanten Zunahme an innerbetrieblichen Auseinandersetzungen einher. Die Reibungsverluste nehmen zu und der Aufwand für die Konfliktbewältigung steigt überproportional. In der Konsequenz verlieren die Unternehmen viel Zeit und Geld.

Die bekannten Konfliktlösungsverfahren konzentrieren sich entweder auf die konkrete Aufarbeitung und rechtliche Bewertung eines Konflikts (zum Beispiel mittels gerichtlicher Auseinandersetzung) oder die Entwicklung von Lösungsperspektiven, die sich am konkreten Fall beziehungsweise den beteiligten Personen orientieren (zum Beispiel Mediation). Die »systemische Konfliktbewältigung« hingegen konzentriert sich auf die Wahrnehmung, Analyse und Bewertung, Prävention und Deeskalation von Konfliktpotenzialen, die aus der Konstellation eines Marktumfeldes, einer Organisationseinheit oder eines anderen abgrenzbaren Systems heraus entstehen. Im Konkreten werden die Akteure, ihr Verhältnis zueinander sowie die Regeln, die ihr Verhalten prägen, betrachtet, auf strukturelle Konfliktpotenziale untersucht und Maßnahmen zur Konfliktbewältigung eingeleitet (Abbildung 1).

Abbildung 1: Aspekte der systemischen Konfliktbewältigung

Zur Verdeutlichung der »systemischen« Aspekte wird als Beispiel die Situation eines Energieversorgungsunternehmens (EVU) gewählt. Da sich der deutsche Energiemarkt seit 1998 in der Liberalisierung befindet und somit von massiven Umwälzungen betroffen ist, sind die systemischen Konfliktursachen hier besonders transparent.

Konfliktpotenziale bei EVUs

Bei näherer Betrachtung eines EVUs können vier konkrete Spannungsfelder ausgemacht werden: das Spannungsfeld zwischen den Gesellschaftern, das Spannungsfeld zwischen der Geschäftsführung und den Gesellschaftern, das innerbetriebliche Spannungsfeld und das Spannungsfeld zwischen den Marktteilnehmern (Abbildung 2). In der Regel können zu Tage getretene Konflikte einem Spannungsfeld eindeutig zu-

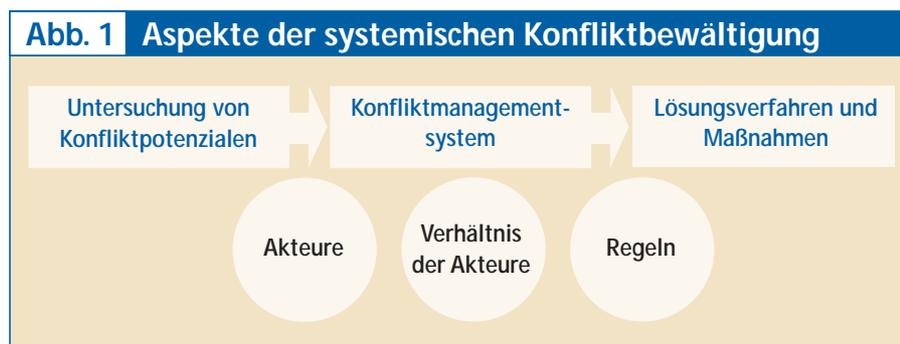
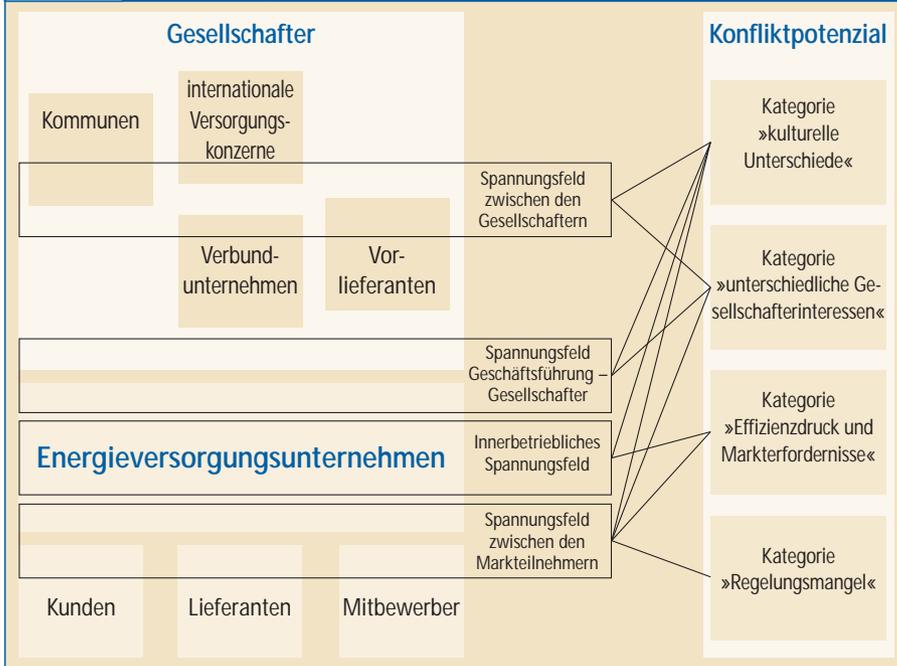


Abb. 2 Spannungsfelder und Konfliktpotenzial bei einem EVU



geordnet werden, jedoch sollten die Spannungsfelder keinesfalls isoliert betrachtet werden. So sind Verkettungen von Konflikten nichts ungewöhnliches. Beispielsweise können unterschiedliche Gesellschafterinteressen (Spannungsfeld zwischen den Gesellschaftern) den Handlungsspielraum des Managements soweit einschränken, dass es zu Verwerfungen zwischen der Geschäftsführung und den Gesellschaftern kommt (Spannungsfeld zwischen der Geschäftsführung und den Gesellschaftern). Unter Umständen werden wiederum dadurch unternehmensinterne Entscheidungen verzögert oder gar nicht getroffen und somit auch die Mitarbeiter von der Konfliktverkettung berührt (innerbetriebliches Spannungsfeld). Das Konfliktpotenzial kann nach der Art der Konfliktursache differenziert werden (Konfliktkategorien). Bezogen auf das konkrete Beispiel, können im energiewirtschaftlichen Umfeld gegenwärtig vier wesentliche Konfliktkategorien unterschieden werden: kulturelle Unterschiede, unterschiedliche Gesellschafterinteressen, Effizienzdruck und Markterfordernisse sowie Regelungsmangel.

Abbildung 2: Spannungsfelder und Konfliktpotenzial bei einem EVU

Die Konfliktrelevanz von kulturellen Unterschieden resultiert einerseits aus der

Internationalisierung der Unternehmen und der damit verbundenen unterschiedlichen Sozialisierung der Mitarbeiter, sowie andererseits auch aus der Zusammenführung unterschiedlicher Unternehmenskulturen. Eine zunehmende Anzahl von Konflikten, ergibt sich aus abweichenden Gesellschafterinteressen. So finden wir besonders im Public-Privat-Partnership-Umfeld Gesellschafterkonstellationen, die sich durch eine sehr kontroverse Interessenlage auszeichnen. Natürlich wirken sich auch die Privatisierungs- und Liberalisierungsmaßnahmen auf die unternehmensinternen Strukturen aus.

Immer mehr Konflikte

Effizienzdruck und die Markterfordernisse veranlassen viele Versorger ihre Ressourcen zu konsolidieren. Dieser Prozess führt nicht selten zu internen Verwerfungen, aus denen schnell innerbetriebliche Konflikte erwachsen können. Nicht zuletzt ist ein erheblicher Regelungsmangel zu beklagen, den der Gesetzgeber und die Organe der Selbstregulierung zu verantworten haben. Ursächlich dafür sind sowohl lückenhafte und unklar formulierte Gesetze bzw. Verordnungen als auch komplizierte und interpretierbare Vertragsklauseln. →



**KOMPETENZ
SCHAFFT
VERTRAUEN**

Wir bieten seit Jahrzehnten im Bereich „Personalsoftware“ vielfältige Branchenlösungen für das gesamte Personalwesen.

Wir sind der Partner für mittlere und große Unternehmen, wenn es um die Einführung von Personalmanagementlösungen geht. Standard oder individuell.

So individuell wie Sie!

**IN ZUKUNFT
DER MENSCH!**

„Spezial-Angebot für Weiterbildungsanbieter und Personalentwickler“



w&r informationssysteme AG
Robert-Bosch-Str. 6
50354 Hürth
Tel. +49 (0)1805 / 47 11 88*
Fax +49 (0)1805 / 47 11 99*
info@personalsoftware.de
www.personalsoftware.de

Besuchen Sie uns auf der Messe:
Personal, 4.-5.3.04, Frankfurt
Zukunft Personal, 22.-23.9.04, Köln

PERSONAL 2004
Halle 3.0, Stand D7

→ Die einzelnen Spannungsfelder sind von den Konflikten einer konkreten Kategorie sehr unterschiedlich betroffen, so können interkulturelle Irritationen grundsätzlich in allen Spannungsfeldern auftreten, hingegen generieren mangelnde Regelungen vor allem Konflikte im Spannungsfeld zwischen den Marktteilnehmern.

Konfliktmanagementsysteme

Neben dem Aufbau von Kompetenzen zur professionellen Konfliktbewältigung sind Strukturen zur Konflikterkennung, Konfliktbehandlung und Konfliktlösung Bestandteil eines professionellen Konfliktmanagements. Die konkreten unternehmensspezifischen Maßnahmen eines professionellen Konfliktmanagements werden in einem Konfliktmanagementsystem abgebildet. Dieses kann als eine Menge administrativer und organisatorischer Festlegungen sowie ein Repertoire an Methoden gesehen werden, die bei der frühzeitigen Konflikterkennung unterstützend wirken, durch präventive Maßnahmen die Eskalation eines Konflikts bereits im Vorfeld verhindern bzw. geeignete Konfliktlösungsverfahren einleiten. Konfliktmanagementsysteme sind integraler Bestandteil der unternehmerischen Gesamtorganisation. Sie werden auf die speziellen Bedürfnisse eines Unternehmens ausgerichtet und systematisch umgesetzt.

Die Einführung von Konfliktmanagementsystemen erweitert die Möglichkeiten des Managements, auf Konflikte situations- und problemadäquat zu reagieren und sie schnell und kostengünstig zu bewältigen. Ebenso werden die Informationen aus der Konfliktbearbeitung genutzt, um im Sinne der »lernenden Organisation« strukturelle Ursachen von Konflikten durch Veränderungsprozesse zu beseitigen.

Ein klug entwickeltes Konfliktmanagementsystem ist daher nicht nur Grundlage für den Umgang mit Konflikten, sondern auch eine Grundlage für ein ganzheitliches Change Management. Um dies zu erreichen, wird ein Konfliktkostenprofil und ein Systemdesign für die jeweilige Organisation erarbeitet.

In dem Konfliktkostenprofil werden die jeweiligen Problemfelder analysiert, die jeweils relevanten Kostenarten spezifiziert und die konkreten Konfliktkosten ermittelt. Unter Konfliktkosten ist der monetäre Aufwand zu verstehen, der durch den schwelenden Konflikt ausgelöst wird. Der Betrachtung der Konfliktkosten kommt im Rahmen der systemischen Konfliktbewältigung eine wesentliche Rolle zu, denn eine Gegenüberstellung von Konfliktkosten und den Kosten für eine Konfliktlösung macht den Beteiligten deutlich, welchen Nutzen ein Konfliktlösungsverfahren in sich birgt. Auf dieser Grundlage wird ein Systemdesign erarbeitet, das

verschiedene Elemente und Einzelprogramme umfasst, um Konfliktsituationen zu vermeiden, auftretende Konflikte schnell und ressourcenschonend zu bearbeiten und Veränderungsprozesse einleiten zu können.

Abbildung 3: Hexagon konstruktiver Konfliktbearbeitung in Organisationen. Es wurde von Kurt Faller entwickelt und in verschiedenen Bereichen erprobt.

Ein Instrument für die Entwicklung eines Konfliktmanagementsystems ist das Hexagon konstruktiver Konfliktbearbeitung in Organisationen (Abbildung 3). Es umfasst sechs zentrale Punkte, die für die Entwicklung eines ganzheitlichen Konfliktmanagementsystems von Bedeutung sind:

1. Der Punkt Intervention (1) behandelt die Frage, wie die Organisation bisher mit den auftretenden Konflikten umgeht und welche neuen Formen der Konfliktbearbeitung sinnvoll erscheinen.

2. Die Prävention (2) umfasst die Analyse der sich wiederholenden Konfliktlagen im Arbeitsablauf und die Spezifikation von präventiven Maßnahmen.

3. Weiterhin muss geklärt werden, welche kommunikativen und sozialen Kompetenzen (3) die Mitarbeiter besitzen und welche Fortbildungen und Trainings hilfreich wären.

4. Schlüsselpersonen (4) in Unternehmen sind in erster Linie die Führungskräfte. Veränderungen im Umgang mit schwierigen Situationen sind nur möglich, wenn die Führungskräfte dafür gewonnen werden und sie bereit und in der Lage sind, im Sinne von »Management by Mediation« interessens- und verhandlungsorientierte Techniken einzusetzen.

5. Die Frage der Unterstützungssysteme (5) zielt darauf ab, welche bereits bestehenden administrativen und organisatorischen Regelungen die Konfliktbewältigung unterstützen können.

6. Bei der Implementierung (6) wird festgelegt, wie und in welcher Form Konfliktmanagement in Leitbild, strategischem Konzept und Personalentwicklung verankert ist.

Nachdem ein Konflikt erkannt ist stellt sich die Frage nach der Art und Weise seiner Lösung.

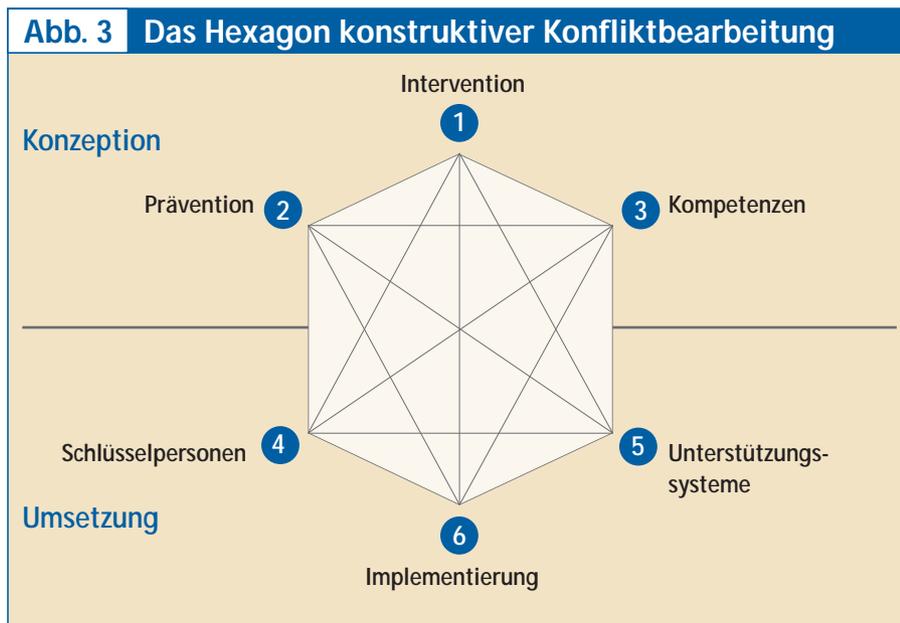


Abb. 4 Beispiele für Lösungsverfahren und Maßnahmen



Neben dem Reifegrad des Konflikts (Eskalationsstufe) bestimmen weitere Faktoren, wie zum Beispiel das kulturelle Umfeld und die Bereitschaft der beteiligten Parteien, die Wahl des konkreten Lösungsverfahrens.

Abbildung 4: Beispiele für Lösungsverfahren und Maßnahme

Bei Konflikten mit überwiegend systemischen Ursachen, müssen gegebenenfalls betriebliche Veränderungsprozesse angestoßen werden, welche zum Beispiel die Verteilung von Aufgaben und Verantwortungen neu regeln oder Ab-

läufe neu organisieren. Darüber hinaus können Veränderungen in nach außen wirkenden Prozessen vonnöten sein, um Konfliktsituationen im Vorfeld zu vermeiden, zum Beispiel eine Modifikation des Akquisitionsverhaltens.

Bedeutung der systemischen Konfliktbewältigung

Das Wissen um systemische Konfliktsachen sowie deren Vermeidung beziehungsweise Berücksichtigung im Managementalltag kann die Risikobewertung →


PROFESSIO
 Akademie für den Bereich
 Humanressourcen
**Weiterbildung in
 systemischer Beratung
 in D, CH und A**
 Walter Allinger • Rolf Bolling
 Erich Hartmann • Hans D. Wilms
CURRICULA (Jahreskurse)
 Praktikerkompetenz
 Coaching I und II
 Organisationsentwicklung I und II
 Human Resources Management
 Train - the - Trainer
 Systemische Aufstellungen in Org.
KOMPAKTSEMINARE
 Einführung in die systemische Beratung
 Akquisitionskompetenz
 Gruppendynamische Kompetenz
 Einführung in die syst. Transaktionsanalyse
 Teambuilding und Teameffizienz
 Organisationsentwicklung
 Coaching u.v.m.
www.professio.de
 PROFESSIO GmbH
 Tel: 0981-4663690
 office@professio.de


Trainertreffen
 Das Kontakt- und Service-Netzwerk
 für Weiterbildner
**Sie suchen
 Trainer ?**
 Dann sind Sie bei uns
 genau richtig !

- Trainer-Datenbank im Internet
- ausführliche Trainer-Profile
- über 500 Trainer im Netzwerk
- Spezialisten aus vielen Bereichen
- Tipps für Ihre Suche
- Berufs-Kodex

www.trainertreffen.de
 Trainertreffen Deutschland
 Bernhard Siegfried Laukamp
 Kreuzkamp 7, D-31199 Diekhöfen
 Tel. 05121-265336, Fax 05121-265339
 info@trainertreffen.de
 Mitglied im DWVD Dachverband der
 Weiterbildungsorganisationen e.V. und Forum
 Weiterentwicklung in der Weiterbildung e.V.

Abb. 5 Konfliktkosten versus Kosten für eine Konfliktlösung

Konfliktkosten		Kosten für Konfliktlösung	
direkte Konfliktkosten (EUR/Jahr)		Kosten für Lösungsverfahren (EUR)	
Ausfall Effizienzverbesserungen	120.000	Kosten Mediator	7.500
geringere Medienverfügbarkeit	240.000	Kosten Gesellschafter	9.000
Verlust der Marktposition	40.000	Kosten Geschäftsführung	5.700
geringere Effizienz	85.000	Kosten anwaltliche Unterstützung	3.000
Zuschläge für Mehrarbeit	26.000	Räumlichkeiten etc.	400
Direkte Konfliktkosten gesamt	511.000	Gesamt	25.600
indirekte Konfliktkosten (EUR/Jahr)		Kosten für Maßnahmen (EUR)	
Einkommenssteuerausfälle	15.000	Aktivitäten zur Entschuldung	20.000
Gewerbesteuerausfälle	7.000	Beratung Haushaltskonsolidierung	25.000
Geringere Gewinnausschüttung	34.000	Beratung Nutzungskonzept	25.000
indirekte Konfliktkosten gesamt	65.000	Kosten für Maßnahmen gesamt	70.000
Konfliktkosten gesamt	576.000 EUR/Jahr	Kosten für Konfliktlösungen gesamt	95.600 EUR

durchgeführt werden, da nur die nötigen Mittel bewilligt werden und die Mitarbeiter mit zusätzlichen, nicht geplanten Arbeiten betraut werden. Hinzu kommt, dass die Unsicherheit über die Zukunft des Unternehmens bereits auch die Mitarbeiter erfasst hat. Unmut macht sich breit, die Motivation lässt nach und die Arbeitsergebnisse verschlechtern sich.

Indirekte Kosten beachten

Aus dieser Situation entsteht ein monetär bewertbarer direkter Schaden, der sich exakt beziffern lässt (direkte Konfliktkosten). Da zwei der drei Gesellschafter Kommunen sind, können auch indirekte Konfliktkosten beziffert werden, die infolge einer verringerten Gewinnausschüttung und diverser Steuer ausfälle entstehen. Den Konfliktkosten gegenübergestellt wurden die Kosten für die Konfliktlösung. Diese wiederum teilen sich auf in Kosten für das Lösungsverfahren und Kosten für Folgemaßnahmen. Im konkreten Beispiel steht den Konfliktkosten von 576.000 EUR pro Jahr ein einmaliger Aufwand für die Konfliktbewältigung in Höhe von 95.600 EUR gegenüber.

Kurt Faller
Torsten Komke

→ und Entscheidungsfindung wesentlicher erleichtern.

Besonders Entscheider, die auf stark wandelnden Märkten agieren und einem wachsenden Konfliktpotenzial ausgeliefert sind, sollten die systemische Konfliktbewältigung in ihr Weiterbildungsportfolio aufnehmen.

den in einem Streit, der auch das Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Gesellschafter belastet. Bereits geplante Investitionen werden von den Gesellschaftern zurückgestellt, dadurch können bereits vorgesehene Einsparungsmaßnahmen nicht zur Wirkung kommen. Instandhaltungs- und Wartungsarbeiten können nicht rechtzeitig

Kosten für Konflikt

Im konkreten Praxisfall handelt es sich um ein kleineres Energieversorgungsunternehmen, welches sich im Besitz von zwei kommunalen und einem privaten Gesellschafter befindet. Einer der beiden kommunalen Gesellschafter will seine Anteile an einen ausländischen Gesellschafter veräußern, der bereit ist, ein Mehrfaches des aktuellen Marktpreises zu zahlen. Die Ursache für den beabsichtigten Anteilsverkauf ist in einer Überschuldung der betroffenen Kommune zu suchen, die infolge hoher Kosten für ein Freizeitbad zu sehen ist.

Die beiden Mitgesellschafter wollen den Anteilsverkauf verhindern, da sie eine Marktunterminierung durch den potenziellen Käufer befürchten und die Eigenständigkeit des Unternehmens gefährdet sehen. Die unterschiedlichen Auffassungen der Gesellschafter mün-



Autor

Kurt Faller arbeitet als selbstständiger Mediator (BMWA), Organisationsberater und Coach für Führungskräfte. An der Ruhr-Universität Bochum und der GRUNDIG AKADEMIE in Nürnberg ist er in der Aus- und Fortbildung von Wirtschaftsmediatoren tätig.
MEDIUS-Institut für Mediation,
Beratung und Systemdesign; Starkenburgring 2,
63069 Offenbach/Main, Tel. 0 69/8 32 43,
E-Mail: medius.netz@t-online.de



Autor

Torsten Komke arbeitet als selbstständiger Managementberater und Wirtschaftsmediator. Schwerpunkte sind organisatorische und marktstrategische Fragestellungen bei deutschen, französischen und Schweizer Energieversorger.
KOMKE Consulting,
Felix-Klein-Straße 49, 91058 Erlangen,
Tel. 0 91 31/97 24 16,
www.komke.com