

Betriebliche Konfliktbearbeitungsstandards¹

*„Wie können wir uns
leidenschaftlich, vehement und kraftvoll äußern
oder uns solche Äußerungen von anderen anhören,
ohne abzuschalten oder den Konflikt eskalieren zu lassen?“*

aus: Robert A. Baruch Bush und Joseph P. Folger (2009):
Konflikt – Mediation und Transformation, S 113

Zusammenfassung

Ausgehend von den Erwartungen und Anforderungen an einen zeitgemäßen Umgang mit Konflikten beschreiben wir unsere Erfahrungen mit der Entwicklung von produktiven Konfliktkulturen. Der fachliche Dialog ist unter bestimmten Voraussetzungen ein Zugang, Standards der Konfliktbearbeitung zu etablieren. Müssen die Voraussetzungen erst noch geschaffen werden, ist geduldige Vernetzungsarbeit zu leisten. Im Text werden Vorschläge gemacht und Erfolgsfaktoren benannt, wie dieser Kulturwandel gefördert werden kann.

1. Einleitung

Wer mit Mediation oder anderen Formen einer modernen Streitkultur² (z. B. Klärungshilfe, Harvard Verhandlungskonzept, gewaltfreie Kommunikation, Konfliktcoaching) positive Erfahrung gemacht hat, ist mindestens irritiert über den Umgang mit Konflikten, wie er in vielen Betrieben als „normal“ gilt. Offene Kommunikation ist – gerade bei heiklen Themen – in Zeiten knapper Ressourcen³ und verschärfter Verteilungskonflikte notwendig, erfordert aber viel Geduld und persönliche Kompetenz. Wer die betriebliche Konfliktkultur positiv beeinflussen will, macht sich auf einen längeren Weg und muss geduldig ein Netzwerk entwickeln. Erfreulicherweise gibt es immer mehr engagierte Fach- und Führungskräfte, aber auch Interessenvertretungen, die für ein besseres Betriebsklima und eine höhere Kommunikationsqualität Verantwortung übernehmen.

In diesem Artikel wollen wir zeigen, wie mehr Fairness im Umgang mit Konflikten möglich ist und dass es sich lohnt, Standards guter Konfliktbearbeitung im Unternehmen zu entwickeln. Wir werden Erfahrungen skizzieren, die wir seit ca. 15 Jahren mit solchen Regulierungsversuchen machen.

¹ Erschienen in: Weiß, Kersti (Hrsg. 2012): Strategisches Management, erfolgreiche Entwicklung von Personen und Organisationen, unipress Kassel; Seite 173 - 192

² Unter dem Titel Mediation und Streitkultur ist ein kurzer Film über den Kongress Streitkultur 2010 erschienen: <http://www.systemisches-konfliktmanagement.eu>

³ Weiß 2008

2. Konfliktbearbeitung ist ein strategischer Geschäftsprozess

Wir betrachten Konflikte⁴ zunächst grundsätzlich positiv. Konflikte sind Auseinandersetzungen, in denen Menschen leidenschaftlich werden (wenn sich die Energie nach außen richtet) oder verstummen (wenn sich die Energie nach innen richtet). Bei den meisten Konflikten geht es um Werte⁵, die verletzt wurden oder denen man Geltung verschaffen will. Es werden Differenzen ausgetragen, weil es um etwas geht: um Themen und Aspekte, die für die Beteiligten ausgesprochen wichtig sind. Werden diese Auseinandersetzungen bewusst und fair geführt und nicht ihrer Eigendynamik überlassen, liegt darin eine positive Energie zur Problemlösung, Wertevergewisserung und persönlichen und institutionellen Klärung. Zu Katastrophen oder Produktivitätsbeeinträchtigungen führen Konflikte erst dann, wenn sie schlecht oder gar nicht bearbeitet werden. Konstruktiver Umgang mit Konflikten führt zu Klarheit, Zusammenhalt und Orientierung in Organisationen. Damit ist der Umgang mit Konflikten ein strategisch hochrelevanter Geschäftsprozess. Konflikte und Konfliktbearbeitungsbedarfe tauchen an sehr vielen unterschiedlichen Stellen in Organisationen auf und sind nicht einfach zu synchronisieren. Qualitätsverluste in der Konfliktbearbeitung haben wir dann, wenn verschiedene Konfliktbearbeitungskonzepte aufeinanderstoßen, wenn die Zuständigkeiten umstritten sind oder Ungleichzeitigkeiten vorliegen.

Der oben skizzierte Nutzen von Konflikten kann dann seine Wirksamkeit entfalten, wenn die Bearbeitung von Konflikten systematisch, in den Konzepten abgestimmt, sowie in den Zuständigkeiten und Bearbeitungsabläufen geklärt ist. Wenn alle Akteure in der Organisation, die mit der Bearbeitung von Konflikten beauftragt sind, sich zu diesen Aspekten synchronisieren, können Konflikte in ihrer positiven Wirkung einen Beitrag zum Lernen der Organisation leisten.

Um das Potenzial einer Verständigung auf gemeinsame Konfliktbearbeitungsstandards abzuschätzen, gibt es je nach Ausgangslage zwei Zugänge:

1. Die Bestandsaufnahme, wer in der Organisation bisher und in welcher Form mit Konfliktbearbeitungen befasst ist, sowie eine Bewertung des „Konfliktaufkommens“ nutzen wir als ersten Zugang. Hier klären alle Stellen, die mit Konflikten und Konfliktbearbeitungen in einer Organisation zu tun haben, ihre Standards, ihre Verfahren und Konzepte, um das Vorgehen zu synchronisieren und im Idealfall ein gemeinsames Konfliktbearbeitungsverfahren im Unternehmen zu etablieren.

⁴ van Kaldenkerken, Kunkel-van Kaldenkerken 2006

⁵ Vgl. Joas 1997

2. Der zweite Zugang fördert die Suche nach potenziellen Unterstützern, die als Auftraggeber für Konfliktbearbeitungen in Frage kommen, um überhaupt positive Erfahrungen zu sammeln und Referenzprojekte zu initiieren. Dieses Vorgehen über die Fehlerkultur empfiehlt sich als Einstieg in das Thema, wenn bisher Wenige mit der Konfliktbearbeitung zu tun haben und eine Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit dem Thema erst geweckt werden soll. Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, nach Bereichen im Unternehmen zu suchen, in denen eine Lernkultur im Umgang mit Fehlern bereits besteht. Hier sind offenbar Akteure prägend, die interessiert oder interessierbar sind, zusätzliche Instrumente im Umgang mit Schwierigkeiten und Konflikten auszuprobieren.

Über diese beiden Zugänge sollte es möglich sein, eine kleine Gruppe zu stabilisieren, die gemeinsame Ziele zur Entwicklung der Konflikt- bzw. Fehlerkultur verabredet. Die Initiative zu diesem Prozess kann von vielen unterschiedlichen Stellen ausgehen: von oben durch die Geschäftsführung oder einem Vorstand, bzw. einer Führungskraft in ihrem Verantwortungsbereich. Aus der Mitte einer Organisation kann eine Querschnittsabteilung Anstöße geben, aber auch von unten können Menschen initiativ werden, indem sie sich an ihre Interessenvertretung wenden bzw. fachlich zuständige Stellen ansprechen und ihre Mitarbeit bei dem Thema anbieten.

3. Der erste Zugang: Wie viele Konflikte haben wir eigentlich?

Für die Bewertung des Konfliktaufkommens in der Organisation bedarf es des Wissens der Personen, bei denen ein Konflikt üblicherweise ankommt bzw. bearbeitet wird (z. B. Personalwirtschaft, Sozialberatung, Personal- und Betriebsräte, Vorgesetzte u. a.) und der Personen, die in ihrer Funktion einen Überblick mitbringen (z. B. Abteilungen für Personal- und Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement, Gesundheitsmanagement, Controlling, Revision, Unternehmenskommunikation). Wenn man dieses Wissen zusammenführt, kann das Konfliktaufkommen, die übliche Bearbeitungsweise und die Kooperationsqualität in der Bearbeitung ziemlich gut eingeschätzt werden.

Im Folgenden stellen wir das Ergebnis eines Workshops vor, in dem Führungskräfte, Interessenvertreter und mehrere Fachkräfte aus dem Personalwesen ihre Einschätzungen abgeglichen haben.

An einem hypothetischen Zahlenbeispiel für ein Arbeitsgebiet mit 15 Mitarbeiter/-innen wurde die Relevanz des Themas abgeschätzt.

Auf Basis der Erfahrungen der Workshopteilnehmer wurde von einem gravierenden Vorfall pro Woche und Mitarbeiter ausgegangen. Das können einfacher Ärger, aber auch schwerwiegende kollegiale Krisen sein. Wir multiplizieren diese wöchentlichen Vorfälle mal 15 Mitarbeiter und 45 Wochen (52 minus sechs Wochen Urlaub und eine Woche Krankheit), so wir erhalten 675 Konflikte jährlich.

Dem hypothetischen Zahlenspiel wurden die Erfahrungen der Beteiligten zu den verschiedenen Bearbeitungsformen zugeordnet. Diese Werte sind Durchschnittswerte für einen Betrieb mit einer im Wesentlichen konstruktiven Zusammenarbeit zwischen der Interessenvertretung und dem Management.

→ 60 % erledigen sich durch Aussprache der unmittelbar Beteiligten	405
→ 15 % erledigen sich durch eine akzeptierte Entscheidung, bzw. klärende Gespräche auf den beiden nächst höheren Führungsebenen	ca. 102
→ 10 % erledigen sich durch kollegiale Beratung und kollegiale Vermittlung	ca. 68
→ 10 % erledigen sich durch klärende Gespräche mit Personal- bzw. Betriebsratsmitgliedern, anderen Interessenvertretungen und Vertrauenspersonen	ca. 68
→ 5 % bleiben ungelöst und finden ihren Ausdruck in	ca. 34
- motivations- und stressbedingten Fehlzeiten,	
- Umsetzungen und anderen nicht wirklich akzeptierten Führungsentscheidungen,	
- unzufriedenheitsbedingten Versetzungsanträgen, Kündigungen,	
- Geschichten, die immer wieder erzählt werden,	
- Sozialberatungsbedarf,	
- Somatisierung, körperlichen Symptomaten,	
- nicht wirklich akzeptierten arbeitsrechtlichen Maßnahmen,	
- Einzelentscheidungen durch Vorstand/Abteilungsleiter,	
- persönlichen Resignation,	
- Senkung der Hemmschwelle für organisationsschädigendes Verhalten.	
100 %	675

Während in der Regel auf die untersten 5 % viel Aufmerksamkeit und viele Ressourcen verwendet werden, wird für die oberen 95 % wenig getan. Dabei bietet es sich an, hier zu investieren, um die Erfolgsquote zu vergrößern. Für die Anwesenden in dem Workshop und für die Geschäftsführung bei der anschließenden Präsentation war das jedenfalls die klare Konsequenz.

3.1. Ausgangslage und Entwicklungsphasen

Die meisten Konflikte erledigen sich also durch klärende Gespräche unter den Beteiligten oder durch einen guten Rat aus dem Umfeld. Andere lassen sich durch eine Klärung des Sachverhalts, durch Entscheidungen der zuständigen Führungskräfte oder mit einer fachlichen Stellungnahme lösen.

Einige Konflikte sind aber schwieriger zu handhaben, weil

- strukturelle Probleme, die gar nicht oder nur mittel- und langfristig lösbar sind, dem Konflikt zu Grunde liegen
- Widersprüche in Zielen und Werten zutage treten oder
- sich bestimmte Emotionen wie Misstrauen und Enttäuschung verfestigt haben und die Beteiligten mit der Eigendynamik ihrer Emotionen überfordert sind.

Diese bedürfen einer professionellen Konfliktbearbeitung mit möglichst einheitlichen Standards. In der Regel finden wir in Unternehmen, die ihre Konfliktbearbeitung nicht systematisiert und synchronisiert haben, folgende Ausgangslage vor:

Bei der Kooperation zum Thema Qualitätsstandards zur Bearbeitung von Konflikten erleben wir z. T. deutliche Konkurrenz zwischen den Anlaufstellen, ausgelöst durch knappe Ressourcen zur Bearbeitung von Konflikten. Konkurriert wird um die Fragen:

- Wem gehört der Konflikt? Wer ist für einen bestimmten Konflikt zuständig, wer sollte sich raushalten?
- Wer ist besser und was ist der richtige Konfliktbearbeitungsansatz?

Die Kooperation in der Konfliktbearbeitung wird außerdem beeinträchtigt durch die Unsicherheiten:

- Wer sollte an welcher Stelle im Konfliktbearbeitungsverfahren wie beteiligt werden?
- Wenn ich mich offen äußere, werden diese Informationen später gegen mich verwendet?

Deshalb ist bei einem unabgestimmten Konfliktbearbeitungsvorgehen die Gefahr der Konflikte 2. Ordnung sehr groß. Das sind Konflikte, die im Helfer- und Unterstützungssystem im Umfeld agiert werden. Es kann vorkommen, dass es immer weniger um den Ursprungskonflikt geht, sondern eigenständige Interessen von weiteren Akteuren hinzukommen. So besteht die Gefahr, dass aktuelle Konflikte für grundsätzlichere Auseinandersetzungen benutzt werden.

Deshalb gilt es zunächst, alle Stellen, die in ihrer Funktion mit der Bearbeitung und Steuerung von Konflikten beauftragt sind, zusammenzubringen und einen Erfahrungsaustausch

und Dialog zu den verschiedenen Konzepten zu initiieren, um Vorbehalten, Konkurrenzen und fachlichen Abwertungen zu begegnen und sie konstruktiv zu wenden.

Die angesprochenen Stellen und Funktionen wären:

- Führungskräfte,
- Personalwesen,
- Unternehmensorganisation/Organisationsentwicklung/interne Supervision,
- Betriebsrat/Personalrat/JAV/Gleichstellungsbeauftragte/Schwerbehindertenvertretung,
- Unternehmenskommunikation,
- Revision,
- externe Stellen.

Alle diese Stellen, die mit schwierigen Situationen im Betrieb befasst sind, haben mindestens intuitive Verfahren oder Erfahrungswissen für den Umgang mit Konflikten entwickelt. Es gibt explizite und/oder implizite Fachstandards. Dabei werden Konzepte genutzt, die aus den unterschiedlichsten professionellen Hintergründen (z. B. Psychologie, Sozialarbeit, Ökonomie, Jura, Medizin) und methodischen Orientierungen (z. B. pragmatisch, rationalistisch, kritisch, systemisch, analytisch, gruppodynamisch) kommen.

Die Verständigung auf gemeinsame Standards zur Konfliktbearbeitung in Organisationen ist dringend geboten und der erste Schritt in Richtung Systematisierung und Verständigung. Es gilt die Balance zu finden zwischen fachlichem Respekt und fachlicher Auseinandersetzung. Die fachliche Anerkennung der Vorgehensweisen, die Anerkennung des Nutzens der verschiedenen Vorgehensweisen – je nach Rolle und Funktion – unterstützt den Respekt für die anderen Professionen und Rollen. Ein System, in dem diese Unterschiede Platz finden und aufeinander bezogen werden, richtet die Energie aus, reduziert Konkurrenz und Abwertung und fördert den Willen und das Engagement zur fachlichen Verständigung.

Die verbindenden gemeinsamen Interessen der konfliktbearbeitenden Stellen sind nach unserer Erfahrung:

- die Reputation zur Konfliktbearbeitung durch Kooperation und Verfahrenssicherheit zu stärken,
- durch Transparenz der jeweiligen Praxis (bei Wahrung der Verschwiegenheit in persönlichen Angelegenheiten!) Stärken und Schwächen kennenzulernen, um sich gegenseitig ergänzen zu können und gemeinsam wirkungsvoller zu sein,
- gemeinsam die Konfliktkultur der Organisation konstruktiv beeinflussen und Konfliktkosten begrenzen zu können und damit einen wirksamen Beitrag zur Handlungsfähigkeit der Organisation zu leisten

- und in einer deutlich verminderten Stressquote und Senkung der Arbeitsbelastung die persönliche Arbeitsfähigkeit zu steigern.

Das explizite Wissen um diese Gemeinsamkeiten und diesen Nutzen reichen in der Regel aus, um den unvermeidbaren Wettbewerb verschiedener Stellen und Interessen fair gestalten zu können und Konflikte 2. Ordnung wirksam zu begrenzen.

Für die Entwicklung von Standards zeichnen sich aus den bisherigen Überlegungen folgende Phasen ab:

1. *Produktive Motivation, aber diffuse Handlungsimpulse*

Es gibt die vereinzelte Erfahrung, dass Konflikte nicht erlitten und ertragen werden müssen. Es ist die Einsicht vorhanden, dass sie professionell bearbeitet werden müssen, und das Wissen, dass es dafür gute Angebote gibt. Es gibt vereinzelte Initiativen, die aber nicht kontinuierlich und systematisch verfolgt werden.

2. *Insellösungen*

Für die Konfliktbearbeitung gibt es Konzepte und Ansatzpunkte, die sich zum Teil erheblich unterscheiden.

3. *Vernetzung auf der Arbeitsebene*

Es wird an einem gemeinsamen Konfliktbearbeitungskonzept gearbeitet, die Zuständigen sind in einem fachlichen Dialog und es gibt Qualitätsstandards und praktische Kooperationen im Alltag.

4. *Verknüpfung der Elemente zu einem Konfliktbearbeitungsnetzwerk (KBN)*

Das Konzept ist von der Organisationsspitze anerkannt, es wird investiert, Macht- und Fachpromotoren kooperieren. Die Organisationsspitze (inklusive der Interessenvertretungen) ist sich ihrer Vorbildfunktion bewusst.

5. *Anerkannte Rolle des KBN*

Dem Netzwerk gelingt der Erfolgsnachweis sowohl im Unternehmenscontrolling (für die Shareholder) als auch bei den Stakeholdern (Belegschaft, Lieferanten, Kunden und Gesellschaft). Die Organisation leistet wichtige Beiträge zur Konfliktsteuerung in der Branche und der Region.

3. 2. Der fachliche Dialog als Mittel zur Erarbeitung von Standards

Wenn also in einer Organisation Konsens besteht, dass es Konflikte gibt und sich Instanzen gebildet haben, die eine Befugnis zur Konfliktbearbeitung haben, geht es um die Synchronisation der unterschiedlichen Verfahren. Praktisch kann das so aussehen, dass die beteiligten

Stellen sich auf einen Leitfaden zur Konfliktbearbeitung verständigen. Dieser hat den Charakter einer Verfahrensbeschreibung, die durch entsprechende Qualifizierung, Einweisung und Rückmeldungen in der Praxis zunehmend Anwendung finden soll. Das Mittel der Wahl zur Erarbeitung des Leitfadens ist der fachliche Dialog.

Das allgemeine Ziel eines fachlichen Dialogs⁶ ist es, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu erkunden, um auf der Basis der Gemeinsamkeiten zu kooperieren und sich auf einen gemeinsamen Grundstandard zu verständigen. Bei den unterschiedlichen Auffassungen werden die Konfliktkosten begrenzt bzw. Verfahren verabredet, wie mit den Unterschieden professionell umgegangen werden kann.

Wir arbeiten als Basis für den fachlichen Dialog mit dem **step**-Grundstandard als Diskussionsgrundlage. Auf dieser Basis wurden in mehreren Organisationen Mediationsprogramme gestaltet. Unser Grundstandard für den kooperativen Umgang mit Konflikten⁷ besteht aus vier Elementen, die hier kurz skizziert werden sollen.

Ressourcenorientiertes Konfliktverständnis. Zunächst brauchen wir trennscharfe Unterscheidungen, ab wann und wie lange überhaupt von einem Konflikt gesprochen werden sollte. Wir möchten Konflikte einerseits von Aufgaben und Problemen und andererseits von Katastrophen abgrenzen und empfehlen sehr, den Konfliktbegriff eng zu fassen. Mit dem Modell „Niveaus von Handlungsfähigkeit“ kann die Wahrnehmung der Realität durch die Beteiligten selbst diagnostiziert werden. Es ist aber auch die begriffliche Grundlage für die Verständigung auf eine gemeinsame Wirklichkeit zwischen den Konfliktbeteiligten und ein Diagnoseinstrument für die Konfliktbearbeiter. Wir arbeiten mit einem positiven Konfliktbegriff, der den Blick auf die Ressourcen der Beteiligten lenkt und neben den Risiken die Chancen von Konflikten betont.

Konfliktbeschreibung. Eine gute Konfliktbeschreibung vermeidet zunächst Vorwürfe und hilft eine gemeinsame Sprache für die Differenzen zu entwickeln. Sie ist der Einstieg in die Bewältigung von Konflikten. Wir wollen Handlungsbedarfe respektvoll, in der nötigen Klarheit, aber auch ohne unnötig zu dramatisieren benennen können und zwar so, dass alle Entscheidungsträger mindestens der Schilderung der Ausgangslage zustimmen können. **Rollenklärung.** Mit der Bearbeitung von Konflikten sind immer mehrere Stellen einer Organisation befasst. Konflikte erfordern eine sehr klare und sensible Positionierung und Kooperation der

⁶ Vgl. Hartkemeyer 1999

⁷ Das vollständige Arbeitspapier „Kooperation in der Konfliktbearbeitung“ kann unter: www.stepberlin.de/Publikationen kostenlos geladen werden.

Bearbeiter. Wir halten es für zwingend notwendig, die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Rollen sorgfältig zu klären, besondere Kompetenzen im Umgang mit Konflikten anzuerkennen und für die praktizierte Konfliktkultur Respekt zu entwickeln. Dabei ist auch zu klären, welche zentrale Instanz die Konfliktbearbeitung koordiniert und das Management des Konfliktbearbeitungsnetzwerkes übernimmt.

Konfliktbearbeitung als Prozess. Wenn der Sprachgebrauch verständigt ist, ein Konfliktbeschreibungstandard als gemeinsamer Einstieg in die Konfliktbearbeitung verabredet ist und die Rollenklärung die Kooperation absichert, kann der Umgang mit Konflikten als Arbeitsprozess dargestellt und verabredet werden. Die Arbeitsteilung zwischen der dezentralen Bearbeitung vor Ort und der zentralen Koordinierung und Unterstützung wird in einem Flussdiagramm abgebildet.

4. Der zweite Zugang: Aufbau eines Unterstützungsnetzwerks

Wenn aber in einer Organisation Konflikte noch als Fehlverhalten bewertet werden – und das ist in vielen Technik- und aufgabenorientierten Kulturen noch der Fall! –, muss zunächst ein Unterstützungsnetzwerk für den konstruktiven Umgang mit Konflikten aufgebaut werden.

Eine fehlerfreundliche Kultur ist als Basis einer konstruktiven Konfliktkultur unerlässlich. Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern macht die Verantwortlichen auf persönliche und strukturelle Veränderungsbedarfe aufmerksam. Fehler sind im Arbeitskontext unvermeidlich und notwendig zum Lernen, zum Verstehen und zur gemeinsamen Weiterentwicklung. Mit manchen Fehlern muss man leben, manche überzogenen Erwartungen müssen korrigiert werden. Umgekehrt sollen aber Unzufriedenheit und Ärger konstruktiv genutzt werden. *„Ein Fehler ist eine Abweichung von einem optimalen oder normierten Zustand oder Verfahren“* (Definition nach Wikipedia).

Wir nehmen den Begriff „Fehler“ erst mal als unbestimmten Sammelbegriff, der Klärungs- und Verständigungsaktivitäten auslöst. Fehlerfreundlichkeit meint dann eine offene Haltung, eine Sensibilität im Miteinander, um gemeinsam die Qualität verbessern zu können.

Fehlerfreundlichkeit darf aber nicht in die Beliebigkeit führen. Differenzen und Konflikte müssen ausgetragen werden. Wo Interessengegensätze geleugnet und Auseinandersetzungen gescheut werden, entwickelt sich eine Kultur der Entscheidungsschwäche und des Zurückweichens vor notwendigen Herausforderungen. Veränderungen sind mit Zumutungen verbunden und oft auch mit realen oder mindestens gefühlten Verlusten. Irritationen und Verlet-

zungen müssen deutlich angesprochen werden – aber so, dass möglichst nicht neue Irritationen und Verletzungen entsteht; das wären Folgefehler, spätestens hier müssen Eskalationen abgefangen werden.

Wer Fehler vorwurfsvoll anspricht oder die Thematisierung als vorwurfsvoll erlebt, riskiert, dass Angst vor Fehlern entstehen, dass Fehler vertuscht werden oder nicht mehr so genau hingesehen wird. Im Extremfall werden die „Fehlerfinder“ bestraft.

Gerade in Arbeitsbereichen, in denen Fehler starke Wirkungen haben können wie z. B. im OP oder in der Intensivmedizin ist ein offener Umgang mit Fehlern geradezu existentiell. In Bereichen, in denen persönliches Fehlverhalten wie Korruption oder Fehler im Umgang mit großen finanziellen Summen kann das Vertuschen von Fehlern extrem großen Schaden anrichten.

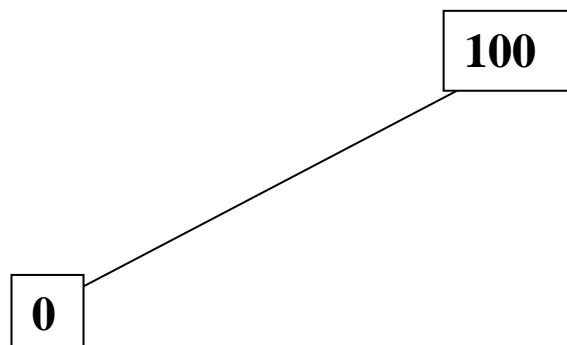
Mit der folgenden Skala lassen sich signifikante Unterschiede im Umgang mit Fehlern identifizieren und nach den Protagonisten für das Lernen aus Fehlern suchen.

Auf einer gedachten Linie zwischen 0 und 100 lassen sich folgende Ausprägungspole beschreiben:

Leistungs- und Verantwortungskultur

Im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen Kundennutzen und die Handlungsfähigkeit der Organisation.

Alle wesentlichen Fehler werden genutzt, um Rollen und Beziehungen zu klären sowie Strukturen und Prozesse zu verbessern. Fehler werden diplomatisch, aber klar angesprochen. Die Atmosphäre ist durch Zuversicht, Selbstbewusstsein und professionelle Gelassenheit geprägt.



Vorwurfskultur

Im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit steht die persönliche Sicherheit.

Aus Angst, dass selbst kleine Soll/Ist-Abweichungen drastische Konsequenzen haben, werden Fehler beschönigt, vertuscht oder anderen zugeschoben.

Fehler werden z. B. für Machtkämpfe benutzt. Das zieht erhebliche Kontrollkosten und ärgerliche Aufdeckungsbemühungen nach sich. Von außen ist deutlich ein sehr gereiztes Klima erkennbar.

Viele Professionelle verhalten sich im Umgang mit „Fehlern“ nach einem klaren (wenn auch oft impliziten) Standard. Die Metapher „erst muss die Kuh vom Eis“ wird dabei oft genannt. Wenn man diesen Standard in eine Schrittfolge bringt, kann die Fehlerregel folgende Form annehmen:

1. Fehler klar ansprechen

Fehler (irgendetwas ist nicht so, wie es – meiner Meinung nach – sein sollte) sind völlig unvermeidlich und in der Regel eine Lernchance. Das Benennen eines Fehlers, auch das Ansprechen aus guten Gründen (Sorge vor Folgeschäden, Überlastungssituationen usw) ist für beide Seiten mit Stress verbunden ist, auch wenn die Beteiligten sich um die Einhaltung von Feedbackregeln bemühen. Ein Verständnis für Stressreaktionen und der schnelle Übergang auf den 2. Schritt sind deshalb wichtig

2. Folgeschäden begrenzen

Wir verständigen uns auf die wichtigsten Aktivitäten zur Schadensbegrenzung und übernehmen gemeinsam die Verantwortung für den Umgang mit den Folgen.

3. Für die Zukunft vorsorgen

Nach der Schadensbegrenzung kümmern wir uns darum, Fehlerquellen zu verstehen und dafür zu sorgen, dass sich so etwas möglichst nicht mehr wiederholen kann.

4. Schaden regulieren

Erst jetzt macht es Sinn über Verantwortung zu sprechen. Wer zu früh fragt, „wer war das?“ behindert die Schritte 1, 2 und 3. Verschuldetes und vorsätzliches Fehlverhalten wird sanktioniert, doch Engagement und Kooperation bei den ersten drei Schritten werden belohnt und angerechnet.

Dieser Fehlerstandard kann bei den meisten erfahrenen Fach- und Führungskräften und Interessenvertretungen als Wunsch oder Interesse unterstellt werden. Bei ungünstigen Umständen kann also mindestens vertraulich sondiert werden, wie Schadensbegrenzungen bei Fehlern im Umgang mit der Fehlerregel organisiert werden können. Die Frage ist aber, wer diesen Standard auch bei höherem Stress einhält.

Die Protagonisten für diesen Zugang sind nach unserer Erfahrung gut ansprechbar für die Unterstützung mit Konfliktbearbeitungskompetenz und integre Auftraggeber für die Konfliktbearbeitung.

Zusammen mit diesem Unterstützungsnetzwerk müsste es mindestens möglich sein, Insellösungen zu produzieren, wo überdurchschnittliche Unternehmenserfolge erzielt werden. Das sollte ausreichen, um weitere Akteure für die Verbreiterung dieser „best practice“ zu gewinnen und so die Voraussetzungen für die Nutzung des ersten Zugangs zu schaffen.

5. Konfliktbearbeitungskompetenz investieren

In beiden Varianten des Vorgehens – dem fachlichen Dialog und/oder dem Aufbau eines Unterstützungsnetzwerkes – brauchen wir parallel den Erfolgsnachweis in der Bearbeitung konkreter Konflikte. Hier erweist sich der praktische Nutzen. Je nach Rücken- oder Gegenwind können wir nun offensive und defensive Vorgehensweisen kombinieren. Ein Grundsatz sollte aber immer gelten: **Das Vorgehen sollte vorbildlich für die gewünschte Konfliktkultur sein!** Jeder Schritt ist stilbildend und wird meist kritisch beobachtet, wir teilen ein erhebliches Reputationsrisiko. So können Allparteilichkeit, Respekt im Umgang mit Unterschieden und persönliche Wertschätzung jeden Tag geübt werden. Das stärkt die Glaubwürdigkeit des Konfliktbearbeitungsnetzwerks bzw. der Initiator(inn)en und schützt vor Überheblichkeit.

Die Begriffe zu den einzelnen Konfliktbearbeitungsmöglichkeiten sind im Feld noch nicht hinreichend einheitlich definiert. Deshalb stellen wir im Folgenden unsere Beschreibungen der verschiedenen Konfliktbearbeitungsverfahren vor. Ob diese Leistungen von Externen oder Internen erbracht werden, richtet sich nach Zweckmäßigkeitsgesichtspunkten. Oft ist die Kombination sinnvoll. Entscheidend ist eine gute Auftragsklärung.⁸

5.1. Konfliktanalyse

Hier wird eine genauere Einschätzung entwickelt, wie weit der Konflikt eskaliert ist. Welche Ressourcen in den Bereichen Kontakt, gemeinsame Regeln und Verhältnismäßigkeit sind noch nutzbar? Um die spezifische Dynamik und das weitere Eskalationspotenzial zu verstehen, ist es notwendig, die jeweiligen Hintergründe des Konfliktes auszuleuchten. In Einzelgesprächen mit den Beteiligten und/oder in gemeinsamen Workshops wird in einer angemessenen Tiefe die Eigendynamik, aber auch die Wechselwirkung der folgenden Einflussfaktoren abgeklärt:

- individuelle Aspekte (biographischer und persönlicher Hintergrund),
- Aspekte der beteiligten Arbeitsbeziehungen (Rollenverständnis, Kooperationserfahrungen, Regulation von Nähe und Distanz usw.),
- strukturelle Aspekte (Klarheit in der Aufbau- und Ablauforganisation, zur Verfügung stehende Ressourcen),
- strategische Aspekte (z. B. Zielkonflikte, nicht abgeglichene Annahmen über die Entwicklung des Umfeldes).

⁸ van Kaldenkerken 2008

5.2. Konfliktcoaching

Dies ist eine Form der Einzelberatung für Führungskräfte und einzelne Konfliktbeteiligte. Das Ziel kann hier die Unterstützung im Umgang mit schwierigen emotionalen Situationen und/oder die Stärkung der persönlichen Konfliktfähigkeit sein. Eine weitere Variante wäre die individuelle Strategieberatung. Hier unterstützt das Coaching die Erarbeitung einer sinnvollen und angemessenen Strategie für das zunächst einseitige Vorgehen zur konstruktiven Klärung.

5.3. Konfliktmoderation⁹

Unter Konfliktmoderation verstehen wir eine Kombination mehrerer Elemente der Konfliktbearbeitung. In Workshops und moderierten Gesprächen werden Regeln und Schritte zur Bearbeitung strittiger Punkte verabredet. Konfliktmoderation konzentriert sich auf die Bearbeitung der strukturellen und strategischen Hintergründe der Konfliktodynamik, in der Regel wird die emotionale Dynamik auf der Beziehungsebene ausgeklammert („keine Vergangenheitsbewältigung“). Auf der Basis der Verhandlungsprinzipien¹⁰ Trennung von Sache und Person sowie von Position und Interesse wird ein Aushandlungsprozess unterstützt, der vorhandene Unterschiede so effektiv und kostengünstig wie möglich regeln soll.

Die Teilnahme an einer Konfliktmoderation kann angewiesen werden.

5.4. Mediation¹¹

Dieses Bearbeitungselement ist spezialisiert auf die Vermittlung zwischen Konfliktpartnern, die sich auf der Beziehungsebene verletzt haben („Vergangenheitsbewältigung, soweit notwendig“). Das Mediationsgespräch hat eine klare Struktur und klare Regeln, es ist damit nicht ganz so flexibel wie die Konfliktmoderation, bietet dafür aber mehr Verfahrenssicherheit und klare Orientierung, die bei der Bearbeitung der Beziehungsebene auch notwendig ist. Mediation unterstützt die am Konflikt beteiligten Personen, pragmatische und verbindliche Vereinbarungen zu entwickeln, wie zukünftig mit den Schwierigkeiten umgegangen wird. Im Verfahren entsteht wieder Respekt voreinander, manchmal sogar Wertschätzung. Mediationsgespräche haben Freiwilligkeit und Verschwiegenheit als Voraussetzung.

⁹ Siehe Redlich, A. 1997

¹⁰ Siehe Fischer, R; Ury, W. 1988

¹¹ Siehe Besemer, Ch. 1995; Thomann, Ch. 1998

5.5. Supervision

Supervision, ein Beratungsformat zur Reflexion beruflicher Themen, kann alternativ bei niedrig eskalierten Konflikten eingesetzt werden. Konfliktbearbeiter/-innen sollten, insbesondere bei hocheskalierten Konflikten, Supervision zur Fallreflexion, zur Rollenklärung und zur Selbstfürsorge nutzen. Regelmäßige Supervision¹² zur Fallreflexion wird zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Kooperationsstrukturen genutzt und ist das Mittel der Wahl, um das Vorgehen bei der Entwicklung von Konfliktbearbeitungsstandards zu reflektieren.

6. Welche Ressourcen brauchen „Konfliktmanager/-innen“?

Nach den bisherigen Erfahrungen mit Konfliktbearbeitungsnetzwerken zeichnet sich eine neue Rolle ab. Das sind die Verantwortlichen, die sich um die Qualität der Konfliktbearbeitung kümmern und die beschriebenen Prozesse koordinieren und vorantreiben. Diese Konfliktmanager/-innen „leben“ nach unserer Erfahrung im Wesentlichen von vier Ressourcen:

- der eigenen Handlungsenergie und Motivation,
- der Unterstützung durch glaubwürdige und anerkannte Machtpromotoren,
- klugen Regelungen,
- ihrer Professionalität.

6.1. Handlungsenergie und Motivation

Sich eine bessere Kooperation im Umgang mit Konflikten oder gar die Verbesserung der Konfliktkultur vorzunehmen, erfordert viel Begeisterung, Zuversicht und Frustrationstoleranz. Erfolgreiche Konfliktbearbeitungen und/oder auch die konstruktive Auseinandersetzung in eigenen Angelegenheiten fördern und stabilisieren das Engagement. Das Lernen aus Misserfolgen und das Teilen von Erfahrungen ist ebenso wichtig. Trotzdem gibt es Zeiten der Überforderung und Rückschläge.

6.2. Unterstützung durch glaubwürdige und anerkannte Machtpromotoren

Sicherlich spricht eine gute Arbeit für sich. Soll Mediation und andere Formen der konstruktiven Konfliktbearbeitung institutionalisiert werden, werden Führungskräfte und Interessenvertretungen gebraucht, die zunächst die notwendigen Freiräume für Qualifizierung und Erprobung neuer Konfliktbearbeitungsformen eröffnen und absichern. Hier sollte stark darauf geachtet werden, dass es nicht zu Gegensätzen von „alten“ und „neuen“ Konfliktbearbeitungs-

¹² Rappe-Giesecke, K. 2003, S. 3

formaten kommt. Die Ausrichtung ist auf das, was gelingt und überzeugt, um es systematisieren und weiterentwickeln zu können. Misserfolge im Umgang mit Konflikten werden ausgewertet und die Ergebnisse entsprechend in das Konzept integriert.

6.3. Kluge Regelungen

Es macht Sinn, mit kleinen Versuchen zu starten, und erst einmal im überschaubaren Rahmen Erfahrungen mit neuen Konfliktbearbeitungsformen zu machen. Im Rahmen bestehender Kompetenzen und Zuständigkeiten werden erste Bearbeitungen ausprobiert. Auf der Basis von Erfolgen kann das (höchstwahrscheinlich stark heterogene) Regelwerk zum Umgang mit Konflikten Schritt für Schritt synchronisiert werden. Die Wege hierzu sind in den einzelnen Betrieben sehr unterschiedlich, das Spektrum reicht von internen Konzepten in den Bereichen Organisations- und Personalentwicklung oder dem Gesundheitsmanagement bis zu Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Von diesen unterschiedlichen Wegen kann allerdings viel gelernt werden. Hilfreich sind hier Publikationen und Dokumentationen entsprechender Fachtagungen.

6.4. Professionalität

Die Alltagspraxis bringt Kompromisse, Anpassungen an betriebliche Besonderheiten und die zunehmende Kompetenzentwicklung der beteiligten Akteure. Die Bindung der innerbetrieblichen Mediator(inn)en an die fachlichen Standards im Feld sollte deshalb verfolgt werden. Die fachliche Heimat, der überbetriebliche Austausch und die konzeptionelle Weiterentwicklung befördern die Professionalisierung. Unterstützung bieten zum Beispiel die Runde-Tisch-Mediation in der Deutschen Wirtschaft oder Netzwerke in den Mediationsverbänden (zum Beispiel im Bundesverband Mediation¹³).

7. Schluss

„Früher hatten wir Konflikte, die schon jahrelang ein Eigenleben führten, und kaum noch zugänglich waren. Jetzt haben wir ein klares Instrumentarium, sodass Konflikte früher wahrgenommen und bearbeitet werden. Die Konfliktkosten sind damit deutlich gesunken – für alle Beteiligten.“ So lautet die Antwort einer Hausjuristin auf die Frage, ob sich die Investitionen in das Konfliktbearbeitungsprogramm gelohnt haben. Aus der Perspektive von engagierten Fachkräften ist die Möglichkeit, Konflikte in einem geordneten und professionellen Rahmen

¹³ www.bmev.de Fachgruppe Mediation in Organisationen

austragen zu können, ein wichtiger Beitrag zur Erhaltung bzw. zur Wiedergewinnung der Arbeitsfreude und zur Stressbewältigung.

Literatur

Besemer, Ch. (1995,3. Auflage): Mediation – Vermittlung in Konflikten. Freiburg

Bush, R./Folger, J. (2009): Konflikt – Mediation und Transformation. Weinheim

Fisher, R./Ury, W. (1988, 7. Aufl.): Das Harvard Konzept. Frankfurt a. M.

Hartkemeyer, M & J (1999): Miteinander Denken, das Geheimnis des Dialogs. Stuttgart

Joas, Hans (1997): Die Entstehung der Werte. Frankfurt

van Kaldenkerken, C. (2008): Kontraktgestaltung in der Mediation von Arbeitskonflikten, in: SPEKTRUM der Mediation. Fachzeitschrift des Bundesverbandes Mediation, Kassel

van Kaldenkerken, C., Kunkel-van Kaldenkerken, R. (2006): Erfahrungen aus der Mediation für die Unternehmensberatung, in: Bamberg/Schmidt/Hänel: Beratung – Counseling – Consulting. Göttingen 2006, S 281– 303

Kunkel-van Kaldenkerken, R. (1999): Konflikte als Problemlösungsenergie nutzen, in: KON:SENS Köln, April/99 (auch unter www.stepberlin.de/Publikationen abrufbar)

Redlich, A. (1997): Konfliktmoderation – Handlungsstrategie für alle, die mit Gruppen arbeiten. Hamburg

Thomann, Ch. (1998): Klärungshilfe – Konflikte im Beruf. Reinbek

Weiß, K. (2008): Die Dynamik knapper Ressourcen. Kassel