

Konfliktmanagement ist lernbar

Berner Fachhochschule

Yvonne Hofstetter Rogger
yvonne.hofstetter@bfh.ch
12.07.2008

Konflikte haben es in sich: Sie können ein Ärgernis sein, hohe Kosten verursachen oder positive Kräfte freisetzen und Wandel auslösen. Begegnet man ihnen mit Machtentscheiden, Reglementen oder mit Verhandlung konstruktiv?

Konflikte verursachen materielle und immaterielle Verluste. Das können wir in der Wirtschaft, in der Politik, aber auch im Privatleben immer wieder beobachten. Konflikte dürften eigentlich nicht sein, also werden sie meist unter den Teppich gekehrt. Und wenn das nicht mehr hilft, sucht man einen Schuldigen und eliminiert ihn. Oder man versucht es mit einer schnellen Lösung, ohne an die Widersprüche heranzukommen, die dem Konflikt zu Grunde liegen. Schliesslich bleibt auch noch schicksalhaftes Erdulden übrig.

Nicht die Konflikte sind das Problem, sie gehören existenziell zum Zusammenleben und Zusammenarbeiten. Das Problem liegt in der Art und Weise, wie wir mit ihnen umgehen. Ob wir Konflikte ignorieren oder ob wir sie offen austragen. Die Fähigkeit, Konflikte als Antriebskraft und als Quelle organisationalen Lernens nutzen zu können, ist nicht nur im übertragenen Sinne Gold wert.

Anatomie von Konfliktkosten

Das Kompetenzzentrum Konfliktmanagement und Mediation der Berner Fachhochschule hat in einer Studie die Praxis des Konfliktmanagements in Unternehmen erforscht. Aktuell ist es an einer Studie über Konfliktkosten in Deutschland und der Schweiz beteiligt. Konfliktkosten sind nicht bloss die Kosten, die eingesetzt werden, um «zum Recht» zu kommen (Anwalts- und Gerichtskosten). Sie bestehen häufig aus dem Verzicht auf schwer durchsetzbare Ansprüche oder aus dem Verzicht auf die Kompetenzen von zerstrittenen Mitarbeitenden. Ins Gewicht fallen Kosten aus Verzögerungen und die Zeit und Energie, die destruktive Konfliktaustragung wegfrisst. Wer sich ungerecht behandelt fühlt, hält sich oft selbst zu Lasten des Betriebes schadlos und betreibt schlimmstenfalls Sabotage.

Die entsprechende Weiterbildung

Die Erkenntnisse aus diesen Untersuchungen fliessen ein in den neu entwickelten Certificate of Advanced Studies, CAS-Studiengang Konfliktmanagement. Führungskräfte, Personalverantwortliche, Projektleitende etc. lernen, Konflikte zu erkennen, zu analysieren und differenzierte Interventionen zu entwickeln. Auf welcher Ebene entstehen die Probleme? Wie und von wem werden die Konflikte ausgetragen? Welche Strategie kann die notwendige Klärung und Entwicklung bringen? Welche Rolle haben Führungsverantwortliche in Konflikten und wozu braucht es externe Dritte? Welche Effekte können mit unterschiedlichen Mitteln erzielt werden, z. B. mit rechtlichen Mitteln, mit Mediation, mit Team- und mit Organisationsentwicklung, Coaching etc.? Es geht einerseits um die eigene Konfliktkompetenz, z. B. das Gewinnen von Klarheit, Kommunikation in Konflikten und Verhandlungsführung. Andererseits geht es um Interventionen zur Stärkung der Konfliktkompetenz in der Organisation. Schliesslich zielt Konfliktmanagement auf die Etablierung von Strukturen und Prozessen des Konfliktmanagements bis hin zur Entwicklung einer konstruktiven Konfliktkultur. Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website.

Prof. Yvonne Hofstetter Rogger, Leiterin Kompetenzzentrum Mediation und Konfliktmanagement der Berner Fachhochschule (www.mediation.bfh.ch).