



## Konfliktmanagement

# Der Umgang mit Konflikten als entscheidender Erfolgsfaktor

**Konfliktmanagement ist nicht einfach ein Notfallszenario. Es muss systematisch eingerichtet werden, damit Konflikte frühzeitig erkannt und in geeigneter Weise bearbeitet werden können. Konfliktmanagement kann für Organisationen ein entscheidender Erfolgsfaktor sein.**



**Prof. Yvonne Hofstetter Rogger**  
Leiterin Kompetenzzentrum  
Mediation und Konfliktmanagement  
yvonne.hofstetter@bfh.ch

Auf die Frage, was für den Erfolg einer Organisation entscheidend ist, dürften für viele aus eigener Erfahrung die Motivation und die Kooperation der Mitarbeitenden als zentrale Faktoren gelten. Sehen wir mal ab von den für den Erfolg einer Organisation zwar auch bedeutsamen Umweltfaktoren und wenden wir uns dem Innenleben sowie den Austauschprozessen der Organisation mit der Umwelt zu.

### Es geht nicht ohne Konflikte

Motivation und Kooperation der Menschen aller Hierarchiestufen einer Organisation bilden so etwas wie Treibstoff, um Ziele erreichen zu können. Motivation entsteht nicht durch flammende Vorträge erfolgreicher Sporttrainer, und auch die materiellen Anreize sind weniger wirksam als man oft meint. Motivation ist ein komplexeres Phänomen, dem man nicht so leicht beikommt.

Hingegen ist es ziemlich einfach, Motivationskiller zu benennen und die liegen

nebst Arbeitsinhalt und beruflichen Perspektiven beim Verhältnis zu den Vorgesetzten, der Organisationskultur, der Anerkennung und dem Verhältnis zu den Teamkollegen<sup>1</sup>. Und weil überall dort, wo Menschen zusammenarbeiten, Konflikte entstehen und die Beziehungsqualität kritisch werden kann, ist der Umgang mit Konflikten ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Menschen sind widersprüchliche Wesen und so sind es auch die Organisationen, die sie schaffen. Es geht gar nicht ohne Konflikte. Und das ist auch gut so. Denn so sehr Konflikte mit schwierigen Gefühlen, die man lieber vermeiden möchte, einhergehen<sup>2</sup>, so sehr steckt in Konflikten die Chance, sie als Antriebskräfte für Innovation zu nutzen<sup>3</sup>.

### Kein Notfallszenario

Gesellschaft und Wirtschaftswelt stecken in sehr raschen Wandlungsprozessen. Einmal gefundene Regelungen zur Ausba-

lancierung der Widersprüche geraten immer wieder aufs Neue ins Wanken. Dabei ist Konfliktmanagement nicht bloss als Notfallszenario für unglückliche Zwischenfälle zu sehen. Im Wandel bestehen zu können, setzt Konfliktmanagement als Daueraufgabe voraus. So hat ein Absolvent des MAS-Studiengangs «Integratives Management» in einer Studienarbeit dargelegt, wie er für ein konfliktträchtiges, innovatives Projekt zur Kostenoptimierung in seinem Betrieb ein systematisches Konfliktmanagement erfolgreich eingeplant und durchgeführt hat<sup>4</sup>.

## Kompromissbereitschaft reicht nicht aus

Um den Widersprüchen, die in Konflikten liegen, gerecht zu werden, reicht der Kompromiss nicht aus. Der Kompromiss gründet auf der Idee, dass zwei Wettstreitende je etwa zur Hälfte von ihren Positionen abrücken und dem anderen entgegenkommen. Für viele Konfliktfragen gibt es jedoch keine Kompromisse, denn oft sind die Probleme komplex und widersprüchlich. Konstruktive Konfliktbewältigung setzt mehr als die Bereitschaft zum Kompromiss voraus. Verlangt ist viel mehr kooperative Auseinandersetzung mit den in den Problemen liegenden Dilemmata. Dazu braucht es Zugänge auf verschiedenen Ebenen:

- Auf der **zwischenmenschlichen Ebene** braucht es Dialog statt Debatte sowie Konflikt- und Kommunikationskompetenz. Je stärker die emotionale Dimension in der Auseinandersetzung ist, desto mehr sind die Beteiligten gefordert, sich den schwierigen Gefühlen zu stellen und sich zu öffnen. Eine dritte Person kann helfen, Blockaden zu überwinden.
- Auf der **Ebene der Führung** braucht es Mut, die Konflikte offen anzugehen und die Kompetenz, sie treffend zu analysieren und mit der Bearbeitung beim Kern des Problems anzusetzen. Konflikte sind nicht Führungsprobleme, die ein schiefes Licht auf die am Konflikt Beteiligten werfen, sondern es sind anspruchsvolle Führungsaufgaben. Zudem macht es oft Sinn, eine externe Person beizuziehen, denn nicht selten sind Führungskräfte Teil des Konflikts oder die vermittelnde Rolle verträgt sich schlecht mit der Führungsrolle.
- Auf der **Ebene der Organisation** braucht es ein auf Dauer angelegtes Konfliktmanagementsystem und eine Konfliktkultur, die konstruktive Konfliktbearbeitung belohnt. Es geht darum, Konflikte frühzeitig erkennen zu können, interne und externe Ressourcen zur Konfliktbearbeitung bereit zu haben und dafür zu sorgen, dass Konflikte zu Lernmöglichkeiten für die Organisation werden können.

## Problematischer Umgang mit Konflikten

Wo Menschen zusammenarbeiten, wo in schwierigen Situationen Entscheide getroffen werden, da sind Konflikte ständige Begleiter. Dabei sind nicht die Konflikte das Problem: Sie sind vielmehr Ausdruck immanenter Widersprüche, die in jeder Organisation, in und zwischen den Menschen selber stecken.

Hingegen kann die Art und Weise, wie mit den Konflikten umgegangen wird, zum Problem werden: Konflikte werden verneint und unter den Teppich gekehrt, bis man wieder darüber stolpert. Oder es werden Schuldige gesucht. Anstatt das Problem, das hinter dem Konflikt liegt, konstruktiv anzupacken, wird das Gegenüber als Gegner bekämpft. Wer meint, durch das Gericht zum Ziel zu kommen, riskiert, dass zwei Verlierer zurück bleiben. Denn bei gegenseitigen Abhängigkeiten wird einseitiges Gewinnen zum Problem. Durch die Delegation des Entscheids an die nächst höhere Hierarchiestufe kann zwar bestenfalls eine sachliche Klärung herbeigeführt werden. Doch meist ist damit der Konflikt nicht wirklich beigelegt.

## Neue Weiterbildung zu Konfliktmanagement

Schwelende Konflikte aber lösen Konfliktkosten aus. Das Kompetenzzentrum Mediation und Konfliktmanagement hat sich aktuell an einer grossen Studie zu Konfliktkosten als Science-Partner beteiligt<sup>5</sup>. In einer weiteren Studie im Auftrag der Berner Fachhochschule zu Konflikten in Unternehmen ist man zur Erkenntnis gelangt, dass die Konfliktkompetenz der in den Konflikten involvierten Personen und der Führungskräfte sowie der Personalverantwortlichen entscheidenden Einfluss darauf hat, wie die Konflikte interpretiert und dann mehr oder weniger adäquat bearbeitet werden.

Diese beiden Studien sind zwei Gründe für das Angebot des neuen CAS-Studiengangs «Konfliktmanagement», der der Entwicklung von Konfliktkompetenz in Organisationen dient (siehe Kasten). Angesprochen sind Führungskräfte, Personalverantwortliche, Projektleitende und Stabsmitarbeitende. In einem fünfzehntägigen Fachkurs werden grundlegende Kenntnisse des Konfliktmanagements vermittelt und die Fähigkeiten zur Kommunikation und Vermittlung in Konfliktsituationen trainiert. In einem zehntägigen Aufbauprogramm können einzelne Kurse aus dem breiten Angebot des Kompetenzzentrums Mediation und Konfliktmanagement nach Wahl besucht werden. Eine Abschlussarbeit dient der Anwendung des

Gelernten auf eine Aufgabenstellung aus der Praxis der Studierenden.

Mit diesem neuen CAS-Studiengang wird noch spezifischer auf die Bedürfnisse von Führungskräften eingegangen. Die Weiterbildung soll auch einen Beitrag dazu leisten, dass Konflikte weniger als Kostenfaktor gefürchtet sondern – wo immer möglich – als Antriebskraft für eine Neugestaltung der Kooperation und für Innovation genutzt werden. ■

- 1) Wunderer Rolf. 2007. Eine unternehmerische Führungslehre. 7. Auflage, Köln
- 2) Christoph Thomann. 2007. Die Rolle schwieriger Gefühle bei der Auflösung zwischenmenschlicher Konflikte. In: Ballreich Rudi, Fröse Marlies W., Piber Hannes. Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Bern.
- 3) Kerntke Wilfried. 2008. Interventionstiefe? Zur tatsächlichen Wirkungsmöglichkeit der Organisationsmediation. In: Organisationsentwicklung 2/08. München
- 4) Ruef Thomas, unveröffentlichte Transferarbeit zum CAS-Studiengang Mediative Konfliktintervention, 2008
- 5) Wir werden in der nächsten Nummer des impuls ausführlich über diese Studie berichten.

## CAS-Studiengang «Konfliktmanagement»

Der CAS-Studiengang «Konfliktmanagement» (detaillierte Ausschreibung siehe Seite 33) ist ein neues Angebot des Kompetenzzentrums Mediation und Konfliktmanagement der Berner Fachhochschule und kann als Wahlpflichtmodul des MAS-Studiengangs «Integratives Management» (siehe Seite 27) besucht werden. Er ist auf die Aufgaben und Rollen von Führungsverantwortlichen ausgerichtet.

Die ersten vier Kurstage werden von Dr. Friedrich Glasl, Salzburg, geleitet, der zu den international bedeutendsten Experten des Konfliktmanagements gilt.

Infoveranstaltung siehe Seite 49

### Auskunft/Kontakt

Prof. Yvonne Hofstetter Rogger  
Leiterin Kompetenzzentrum Mediation und Konfliktmanagement der Berner Fachhochschule  
Telefon 031 848 36 76  
yvonne.hofstetter@bfh.ch  
www.mediation.bfh.ch