

Innerbetriebliches Konfliktmanagement

Hanspeter Bernhardt

ÜBERBLICK

Ein Forschungsprojekt, das von der Privaten Hochschule Wirtschaft (PHW) und der Berner Fachhochschule (BFH) veranstaltet worden ist, hat das innerbetriebliche Konfliktmanagement in acht Schweizer Unternehmen hinsichtlich Konfliktdefinitionen, Rollen und Interventionen der dritten Partei und Konfliktlösungen sondiert. In diesem Beitrag wird über jene Ergebnisse berichtet, die auf die zentrale Rolle der Konfliktdefinition für den Konfliktlösungsprozess und seine Ergebnisse aufmerksam machen.

1. Untersuchung

Absicht des Forschungsprojekts ist es gewesen,¹⁾ Daten zu den beruflich-sozialen Interaktionen in (acht) Schweizer Unternehmen zu erheben, die als Konflikt definiert werden und innerbetriebliche Interventionen zum Konfliktmanagement in Gang setzen. Die Untersuchung gibt vor allem Auskunft darüber, mit welchen Konflikten die human-resource-Abteilungen (HR) dieser Unternehmen befasst sind, wie sie diese Konflikte definieren, welche Konfliktlösungsprozesse daraufhin eingeleitet werden und welche Konfliktlösungen schließlich erzielt werden. Wegen der kleinen Stichprobe kann lediglich von einer ersten Sondierung des Feldes gesprochen werden.

Nach einschlägigen Vorarbeiten sind im Sommer 2006 halb-standardisierte themenzentrierte Interviews mit Mitarbeitern von HR-Abteilungen geführt worden. Die Transskripte der Interviews sind mithilfe von Kategorien ausgewertet worden, die der einschlägigen (amerikanischen) Forschungsliteratur entstammen bzw. darauf Bezug neh-

men. Absicht ist es gewesen, die Ergebnisse der Untersuchung in den Kontext aktuell geführter Diskussionen stellen zu können.

2. Kontext

Konfliktlösungsprozesse in Unternehmen können als ein komplexes Geschehen betrachtet werden, an dem eine Vielzahl von Faktoren und Personen beteiligt sind. So sind die Mitarbeiter der HR-Abteilungen, die als „dritte Parteien“ aufgetreten sind, nicht die einzigen Akteure, die sich auf dem untersuchten Terrain bewegen. In den meisten Unternehmen gehört es primär zu den Aufgaben des Vorgesetzten, Konflikte der Mitarbeiter bzw. mit den Mitarbeitern zu lösen. Einer der Interviewpartner spricht die an den Vorgesetzten gerichtete Erwartung deutlich aus: Konfliktmanagement ist eine Führungsaufgabe. Erst wenn diese Bemühungen erfolglos bleiben, wird eine dritte Partei (HR) außerhalb der Linie eingeschaltet.

In der Regel findet die dritte Partei (HR) bei ihrem Eintritt in den Prozess eine als eskaliert beschriebene Situation vor.

Ob diese Zuspitzung bereits von Anfang an bestanden hat oder erst im Verlauf der (erfolglosen) Intervention des Vorgesetzten entstanden bzw. hierdurch verstärkt worden ist, ist unbekannt.

Fast immer ist die dritte Partei (HR) außerhalb der Linie platziert und nicht mit dem operativen Geschäft befasst, aus dem die Konfliktparteien und ihre Vorgesetzten stammen. Mit dieser besonderen Stellung wird die Qualifikation dieses Personal als relativ unabhängige dritte Partei begründet.

3. Konfliktdefinitionen

Im Einzelnen konnten zwei dominante Konfliktdefinitionen der dritten Parteien (HR) identifiziert werden, die überwiegend zum Einsatz gekommen sind:

1) Vgl. HP Bernhardt, M Häfeli & J Meier (2007). Konfliktmanagement in acht Schweizer Unternehmen: Konfliktdefinitionen, Rolle und Interventionen der dritten Partei (human-resource) und Konfliktlösungen. BFH-Projekt-Nr. 5153PT.HWS.

- **eine sog. Richtig-Falsch-Konfliktdefinition,**

die auf eine individuelle Normabweichung einer Konfliktpartei fokussiert

- **und eine sog. mehrdimensionale Konfliktdefinition,**

die eine Beteiligung aller Konfliktparteien wahrnehmen und anerkennen kann

Weitere Konfliktdefinitionen, die sporadisch zur Anwendung gekommen sind, sind mit den Kategorien des „Konflikt-Stops“, wenn primär ein Ende des Konflikts angestrebt wird, und des „latenten Konflikts“ erfasst worden, wenn die manifesten Differenzen als Symptom einer umfassenderen Konfliktlage betrachtet werden.

3.1. Richtig-Falsch-Definitionen

Die Anwendung eines Richtig-Falsch-Rahmens kommt offenbar vor allem dann in Betracht, wenn die Diagnose eines individuellen Fehlverhaltens im Sinne eines als gravierend betrachteten Verstoßes gegen Dienstvorschriften gestellt wird. Gleichzeitig wird damit eine ausgeprägte Personalisierung des Konflikts – und zwar eine Individualisierung, in Einzelfällen eine Psychopathologisierung – eingeleitet. Folgerichtig kann eine Konfliktpartei als Problemfall identifiziert werden. Alternative Sichten können im Verlauf des Definitionsprozesses nicht zugelassen werden, obwohl sie – laut Interviews – tatsächlich zur Verfügung gestanden haben und ihre Adaption deshalb möglich gewesen wäre.

Beispiel: Die betroffene Konfliktpartei hat in einer frühen Phase des Prozesses auf die Dysfunktionalität einer Dienstvorschrift aufmerksam gemacht. Ihr wird jedoch aufgrund fortgesetzter Verstöße gegen diese Dienstvorschrift fristlos gekündigt. Erst anschließend ist eine Überprüfung der Norm eingeleitet worden. Jetzt ist nach Alternativen gesucht worden, besagte Dienstvorschrift korrigieren zu können. Diese Option ist allerdings im Konfliktlösungsprozess selbst nicht zum Zug ge-

kommen, in dem stattdessen die Sequenz von Verweis mit Kündigungsandrohung, ordentlicher und fristloser Kündigung konsequent eingehalten wurde. Offenbar kann die Richtig-Falsch-Definition von einer Dynamik gesteuert werden, die sie resistent gegenüber Anpassungen und Korrekturen macht.

Merkmale der Richtig-Falsch-Konfliktdefinition

1. Identifikation einer Norm-Abweichung (Verstoß gegen Dienstvorschriften)
2. Personalisierung/Individualisierung des Problems
optional: Psychopathologisierung des Verhaltens einer Konfliktpartei
3. Marginalisierung bzw. Suspendierung existierender alternativer Sichtweisen,
die von den betroffenen Mitarbeitern ins Spiel gebracht werden

3.2. mehrdimensionale Definitionen

Von einer nennenswerten Zahl der dritten Parteien (HR) kann das präsentierte Problem innerhalb eines mehrdimensionalen Rahmens wahrgenommen und interpretiert werden. Dabei wird eine Problemdefinition gewählt, die eine Beteiligung beider bzw. aller Parteien am Konflikt und dessen Verlauf in Rechnung stellt.

Beispiel: Eine Konfrontation zwischen Chef und Mitarbeitern wird als ein „Kommunikationsproblem“ bzw. als „Hierarchiegerangel“ definiert. In beiden Fällen wird die Annahme gemacht, dass alle Parteien am Konfliktgeschehen beteiligt sind.

Zusätzlich können externe, d.h. situative und/oder kontextuelle, Faktoren als Erklärung des Verhaltens der Konfliktparteien in Betracht gezogen werden. Offenbar tragen diese Annahmen zu einer Konsolidierung des mehrdimensionalen Verständnisses bei: bei-

spielsweise, wenn die Neustrukturierung einer Arbeitsgruppe aufgrund der Beförderung eines ihrer Mitglieder als kritische Größe ins Feld geführt wird.

Die Diagnose individueller Defizite (z.B. ein problematischer Führungsstil) und die Zuschreibung psychodynamischer Motive (z.B. Missgunst) kommen zwar ebenso vor wie die Identifikation von Tätern (z.B. Rädelsführer) und Opfern, gewinnen aber keinen relevanten Einfluss auf die Wahl der Definition. Die genannten Diagnosen bleiben marginal, da sie nicht zur negativen Rekonstruktion des Bilds der Konfliktparteien herangezogen werden.

Merkmale mehrdimensionaler Konfliktdefinitionen

1. Wahrnehmung und Anerkennung einer Beteiligung beider/aller Parteien am Konflikt
2. zusätzliche Anerkennung kontextueller und/oder situativer Faktoren
3. marginale Bedeutung individueller/psychologischer Faktoren

4. Rolle und Interventionen der dritten Partei (HR)

Bemerkenswert ist, dass die dritte Partei (HR) aufgrund der jeweils getroffenen Konfliktdefinition eine charakteristische Rolle innerhalb des Konfliktmanagements einnimmt, die durch spezielle Interventionen gekennzeichnet ist:

- **bei einer Richtig-Falsch-Konfliktdefinition**

in der Regel **eine autokratische Rolle mit autokratischen Interventionen**, die durch eine ausgeprägte Prozess- und Inhaltskontrolle der dritten Partei (HR) charakterisiert sind

- **bei einer mehrdimensionalen Konfliktdefinition**

in der Regel **eine vermittelnde Rolle mit partizipativen Interventionen**, die durch eine Lockerung der Inhaltskontrolle durch die dritte Partei (HR) und durch eine Teilnahme aller Konfliktparteien am Konfliktlösungsprozess charakterisiert sind

In der kleinen Stichprobe haben sich in der Mehrzahl der Fälle autokratische

und vermittelnde Rollen, in Einzelfällen motivierende, restrukturierende, konfliktvermeidende und überweisende Rollen der dritten Partei (HR) identifizieren lassen. Dabei ist die Rollenwahl für ein und dieselbe dritte Partei in verschiedenen Konfliktfällen uneinheitlich, sodass hierbei offenbar keine persönlichkeitspezifischen Präferenzen maßgeblich gewesen sind.

4.1. autokratische Interventionen

Wenn die dritte Partei (HR) eine autokratische Rolle wählt, beginnt sie den Konfliktlösungsprozess in der Regel mit einer Konfrontation des Mitarbeiters, indem sie zum Ausdruck bringt, dass ein als problematisch betrachtetes Verhalten nicht toleriert werden kann. Anschließend wird der Mitarbeiter über die Konditionen aufgeklärt, unter denen eine ordentliche Kündigung vermieden werden kann. Diese Bedingungen bestehen vor allem in der Erwartung von zukünftigen Verhaltensänderungen. In dieser Phase des Prozesses wird in der Regel ein Verweis ausgesprochen, der – für den Wiederholungsfall – mit einer Kündigungsandrohung ausgestattet ist.

In Einzelfällen sind zusätzliche Angebote gemacht worden, die die Entwicklung eines erwünschten Verhaltens unterstützen sollen: beispielsweise die Finanzierung eines externen Coachings (mit Übernahme der Kosten durch die Firma). In allen berichteten Fällen werden diese Angebote von den Mitarbeitern nicht bzw. nicht in der erwarteten Weise genutzt, sodass schließlich eine (fristlose) Kündigung ausgesprochen und vollzogen wird. Es ist nicht bekannt, warum alle Angebote erfolglos bleiben.

Die dritten Parteien (HR) vertreten jedenfalls Auffassungen, die von einer „fehlenden Einsicht“ auf Seiten des Mitarbeiters sprechen. Es liegen jedoch Hinweise dafür vor, dass zum mangelhaften Erfolg ein charakteristisches Merkmal des autokratischen Prozesses beigetragen haben könnte: nämlich die komplette Vernachlässigung der abweichenden Konfliktdefinition des Betroffenen. Deshalb bleiben die Problemdefinitionen von dritter Partei und Konfliktpartei inkompatibel. Für das

Gelingen von Konfliktlösungsprozessen ist jedoch ein Minimum an Akkommodation der verschiedenen Interpretationen notwendig.

Beispiel: Einem als „jähzornig“ beschriebenen Mitarbeiter wird im Verlauf der Intervention zunächst ein individuelles Coaching vorgeschlagen, dessen Fortsetzung von diesem nach einer Sitzung mit der Begründung abgelehnt wird, er sei nicht psychisch krank. Daraufhin wird der Mitarbeiter an einen anderen Arbeitsplatz innerhalb des Unternehmens versetzt. Nach einem weiteren Vorfall, in dem es zu einer physischen Auseinandersetzung mit einem Kollegen gekommen ist, wird dem langjährigen und fachlich kompetenten Mitarbeiter gekündigt. Obwohl der dritten Partei (HR) alternative Problemdefinitionen zur Verfügung stehen, werden diese für die Wahl der Intervention nicht genutzt: So wird sowohl davon berichtet, dass der Mitarbeiter sich von seinem Vorgesetzten schlecht behandelt gefühlt habe, als auch davon, dass die Kollegen eine weitere Zusammenarbeit abgelehnt haben. Beide relationalen Interpretationen des Konflikts bleiben unbeachtet, sodass für den Konfliktlösungsprozess ein individuelles (und kein gemeinsames Setting) gewählt wird.

autokratische Rolle der dritten Partei (HR) und autokratische Intervention

1. autokratische Rolle mit Prozess- und Inhaltskontrolle
2. Individualisierung des Settings (Einzelgespräche)
3. Verrechtlichung der Intervention
4. Konfrontation (mit Verweis und Kündigungsandrohung)
5. Formulierung von Auflagen, Bedingungen, Erwartungen
6. Kontrolle des Verhaltens der Konfliktpartei

4.2. vermittelnde Interventionen

Vermittelnde Interventionen sind typischerweise durch die Partizipation aller

Konfliktparteien und durch die Lockerung der Inhaltskontrolle durch die dritte Partei (HR) charakterisiert. In einem der Fälle wird von einem komplexen Verfahren mit unterschiedlichen Formaten berichtet. Es wird mit einer Orientierungsphase eingeleitet, in der zunächst separate Einzelgespräche mit allen beteiligten und betroffenen Parteien geführt werden. Anschließend werden Gruppengespräche mit den Hauptakteuren in einem gemeinsamen Setting geführt. Hier werden Gesprächsregeln zur Kontrolle des Kommunikations- und Interaktionsverhaltens eingeführt. Für die konstruktive Strukturierung der Diskussion wird die hilfreiche Unterscheidung von inhaltlichen Differenzen und emotionalen Reaktionen genutzt. Auf die Entwicklung eines wechselseitigen Verständnisses, d.h. von Perspektive-Übernahme und Anerkennung der (abweichenden) Situation des Gegenübers, ist im Rahmen einer aktiven Prozessführung Wert gelegt worden. Die Entwicklung der Konfliktlösung wird schließlich in einer schriftlichen Vereinbarung über die Inhalte der Einigung festgehalten. Das Ergebnis umfasst Aufgaben und Verpflichtungen für alle Konfliktparteien. Um die Implementierung der Lösung zu fördern, ist eine abschließende Informations- und Diskussionsveranstaltung mit allen Beteiligten und Betroffenen arrangiert worden.

vermittelnde Rolle der dritten Partei (HR) und partizipative Interventionen

1. Lockerung der Kontrolle des inhaltlichen Ergebnisses bzw. der inhaltlichen Entscheidungen durch die dritte Partei
2. Partizipation aller Konfliktparteien am Konfliktlösungsprozess
3. optional: Überweisung an eine externe professionelle dritte Partei
4. Einsatz unterschiedlicher Formate (Einzel- und Gruppengespräche)
5. Anwendung von Regeln zur Kontrolle des Kommunikations- und Interaktionsverhaltens
6. Unterscheidung von inhaltlichen Differenzen und emotionalen Reaktionen
7. Entwicklung eines wechselseitigen Verständnisses (Perspektive-Übernahme)

8. Entwicklung einer interessenorientierten inhaltlichen Einigung
9. schriftliche Protokollierung des Ergebnisses

5. Konfliktlösungen

Der Erfolg einer Intervention kann zunächst danach bemessen werden, ob der Konflikt gelöst und welche Art der Lösung erzielt wird (Ergebnisse erster Ordnung im Sinne von Effizienz). Konfliktlösungen können aber auch hinsichtlich ihrer längerfristigen Implikationen beurteilt werden (Ergebnisse zweiter Ordnung im Sinne von Effektivität). Als Kriterien kommen Maßstäbe wie die Haltbarkeit der Lösung (einschließlich der Prävention einer Neuauflage des Konflikts) und/oder die Fähigkeit der Parteien in Betracht, zukünftige Kontroversen ohne fremde Hilfe lösen zu können.

Empirisch haben sich zwei dominante Formen von Konfliktlösungen unterscheiden lassen: 1. das gesamte Spektrum arbeitsrechtlicher Maßnahmen, bei denen die Konfliktlösung regelmäßig darin besteht, dass der Konflikt schließlich einseitig mit der Entlassung eines Mitarbeiters beendet wird; und 2. Konfliktlösungen, bei denen mit Hilfe von partizipativen Vorgehensweisen nach konsensualen Ergebnissen gesucht worden ist, die die Fortsetzung der Zusammenarbeit der Mitarbeiter erlauben. Die Merkmale dieser Lösungen sind komplex und differenziert.

5.1. unilateral hergestellte Lösungen

In diesen Fällen wird der Konflikt mit einer einseitigen Entscheidung der dritten Partei (HR) beendet. Dabei kommen arbeitsrechtlich relevanten Maßnahmen als Konfliktlösung zur Anwendung.

Merkmale der unilateral hergestellten Lösungen:

- Verweis mit Androhung einer ordentlichen Kündigung
- ordentliche Kündigung
- fristlose Kündigung

In mehreren Interviews wird zusätzlich offen angesprochen, dass über die Be-



endigung des Konflikts hinaus auch ein Exempel statuiert werden soll, um im Gesamtsystem des Unternehmens ein Zeichen setzen zu können. Es werden Intentionen berichtet, sowohl die Verbindlichkeit innerbetrieblicher Regeln konsolidieren als auch eine Ausdehnung des Konflikts in die Belegschaft hinein begrenzen zu können.

5.2. konsensual hergestellte Lösungen

Wenn jedoch ein Konfliktlösungsverfahren praktiziert worden ist, das eine aktive Partizipation der Parteien vorgesehen hat, dann sind regelmäßig differenzierte und komplexe Konfliktlösungen erreicht worden.

Merkmale der konsensual hergestellten Lösungen:

- Wiederherstellung der individuellen Arbeitsfähigkeit der Konfliktparteien
- Wiederaufnahme von Kommunikation zwischen den Konfliktparteien
- Wiederherstellung der Zusammenarbeit der Konfliktparteien
- Förderung des wechselseitigen Verständnisses

- Klärung und Definition von Zuständigkeiten und Aufgaben der Konfliktparteien in ihren verschiedenen Positionen
- Formulierung von verbindlichen Verhaltensregeln im Falle zukünftiger Kontroversen
- Verpflichtung der Parteien zur Teilnahme an qualifizierenden Maßnahmen
- Vermeidung von Kündigungen (sowohl durch das Unternehmen als auch durch die Mitarbeiter)

Die genannten Merkmale lassen die Annahme zu, dass Konfliktlösungen erreicht worden sind, die den eingangszitierten anspruchsvollen Effektivitätskriterien entsprechen. Jedoch gehen die entsprechenden Auskünfte auf die einseitige Informationsquelle der dritten Partei (HR) zurück. Bekanntlich kann die Perspektive der Konfliktparteien deutlich davon abweichen.

6. Resümee

Die Untersuchung hat zeigen können, dass die Problemdefinition der dritten Partei (HR) ein interpretativer Prozess ist, der maßgeblich über die Wahl der eigenen Rolle im Konfliktlösungsprozess entscheidet. Diese Rolle und die damit verbundenen Interventionen haben wiederum Auswirkungen auf das erzielte Ergebnis. Innerhalb eines dynamischen Verständnisses der Zusammenhänge ist zu erwarten, dass die Beurteilung des Ergebnisses auf die Wahl zukünftiger Problemdefinitionen und Vorgehensweisen Einfluss nimmt.

Außerhalb der Reichweite der Untersuchung hat es gelegen, inwieweit der Kontext (Unternehmenskultur) und Merkmale der Konfliktszene zur Problemdefinition der dritten Partei (HR) beitragen. Aus der einschlägigen amerikanischen Forschung ist bekannt, dass beispielsweise Zeitdruck und Fristen, innerhalb derer ein Konflikt gelöst werden muss, betriebsinterne Parteien eher veranlasst, autokratische Interventionen einzusetzen, mit denen sie die Kontrolle über das inhaltliche Ergebnis aufrechterhalten können.

Auch Erfahrung und Ausbildung der dritten Partei, Konfliktlösungsprozesse zu gestalten, haben nachweislich einen

Einfluss auf die Wahl von Problemdefinition, Rolle und Intervention. Professionelle Mediatoren können als Trainer dabei hilfreich sein, betriebsinterne dritte Parteien für die steuernde Kraft ihrer Konfliktdefinition zu sensibilisieren und sie darin auszubilden, mehrdimensionale Definitionen anzuwenden, die Sichtweisen aller Parteien zu berücksichtigen und partizipative Interventionen anzuwenden – und zwar vor allem in den Fällen, in denen sie nicht nur effiziente, sondern auch effektive Lösungen erzielen wollen. Offenbar sind betriebsinterne dritte Parteien dazu bereit, die Ergebniskontrolle zu lockern und den Konfliktparteien einen substantziellen Einfluss einzuräumen, wenn sie sich dadurch eine Verbesse-

rung der zukünftigen Arbeitsbeziehungen versprechen.

Literaturverzeichnis:

Karambaya R & Brett JM (1994). Managerial third parties: Intervention strategies, process, and consequences. In JP Folger & TS Jones (eds.), *New directions in mediation: Communication research and perspectives* (175 – 192). Thousand Oaks: Sage.

Kolb DM (1986). Who are organizational third parties and what do they do? In RJ Lewicki, BH Sheppard & MH Bazerman (eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol.1, 207 – 278). Greenwich: JAI Press.

Kolb DM & Putnam LL (1992). Intro-

duction: The dialectics of disputing. In DM Kolb & JM Bartunek (eds.), *Hidden conflict in organizations: Uncovering behind-the-scenes disputes* (1 – 31). Newbury Park: Sage.

Kolb DM & Sheppard BH (1985). Do managers mediate, or even arbitrate. *Negotiation Journal*, 1, 375 – 388.

Lewicki RJ & Sheppard BH (1985). Choosing how to intervene: Factors affecting the use of process and outcome control in third party dispute resolution. *Journal of Occupational Behavior*, 6, 49 – 64.

Smith KK (1989). The movement of conflict in organizations: The joint dynamics of splitting and triangulation. *Administration Science Quarterly*, 43, 1 – 21.

Schwarz

Praxishandbuch Vertretungsrecht

237 Seiten, broschiert, 978-3-7046-5231-7, € 39,-

Die Bedeutung des Vertretungsrechtes nahm in den letzten Jahren deutlich zu. Das vorliegende, nach Praxisbedürfnissen gestaltete, Handbuch richtet sich gleichermaßen an Angehörige und interessierte Laien, wie und Auszubildende im Bereich des Gesundheitswesens oder der rechtsberatenden Berufe. Es gibt einen leicht verständlichen Überblick über die in unterschiedlichen Rechtsbereichen enthaltenen Vertretungsregeln und enthält eine leicht verständlich Analyse der für die Errichtung von Vorsorgevollmachten oder Patientenverfügungen relevanten Rechtsgrundlagen in einer Sprache, die es auch Nichtjuristen ermöglicht komplexe Sachverhalte kompetent zu beurteilen und eine rechtswirksame Vertretungsregelung nach individuellen Bedürfnissen zu gestalten.



Mag. Dr. Andrea Schwarz MBA ist in der Pensionsversicherungsanstalt mit den rechtlichen Angelegenheiten der Sonderkrankenanstalten der PVA betraut.

Tel.: 01-610 77-315, Fax: -589
 order@verlagoesterreich.at
 www.verlagoesterreich.at

VERLAG
 ÖSTERREICH