

**Siegfried Lachmair**

Syst. Berater, Management Coach,  
e. Mediator & Organisations-Entwickler  
Lachmair Consulting: Coaching, Mediation  
& Prozessbegleitung/Linz  
[www.lachmair-consulting.com](http://www.lachmair-consulting.com)

## Konfliktmanagement in Organisationen

Wie Konflikt-Kompetenz Führungs-Kräfte professionell unterstützen kann

Durch die immer rascheren Entwicklungen in der Wirtschaft sowie in der Gesellschaft steigt der Druck im Profit- wie auch im Non-Profit-Bereich stetig an. Mit mehr Druck nimmt auch das Konflikt-Potenzial in Organisationen zu und manchmal brechen Konflikte gerade bei Veränderungs-/Umstrukturierungsprozessen so richtig los. Führungskräfte sind dann manchmal überfordert und wissen nicht genau, was sie tun sollen, um den Konflikt „unter Kontrolle“ zu bringen, damit daraus kein „Flächenbrand“ wird. Denn ungelöste Konflikte kosten Energie sowie Geld, belasten die Beteiligten und brauchen meist mehr Zeit zum Lösen, sofern diese sich überhaupt noch im Sinne eines gemeinsamen „Win-Win“ auflösen lassen.

### Konflikte – Herausforderung und Chance zugleich

Konfliktmanagement ist zentrale Aufgabe von Führungskräften und dies sowohl im Sinne von Selbst-Führung wie auch von MitarbeiterInnen-Führung.<sup>1</sup> Sollen Führung, Zusammenarbeit und Veränderung/Entwicklung gelingen, so brauchen Führungskräfte auch entsprechende Konflikt-Kompetenz. Führen erfolgt manchmal in Spannungsfeldern und Aufgabe von Führungskräften ist es, solche Spannungen zu erkennen, auszuhalten und gut aufzulösen. Als mögliche Spannungsfelder<sup>2</sup> seien folgende aus der (eigenen) Beraterpraxis beispielhaft angeführt: Bewahren versus Verändern, Projekt versus Linie, Planen versus Improvisieren, zentral versus dezentral, Autonomie versus Kontrolle, ...

An dieser Stelle möchte ich gleich vorweg anführen, dass Konflikte zum Leben gehören und per se nichts Schlechtes sind, sondern uns vielmehr eine Chance zur Entwicklung/Veränderung eröffnen. Zum Problem werden diese nur dann, wenn es den Beteiligten nicht mehr gelingt, offen miteinander zu reden, zuzuhören, zusammenzuarbeiten und Lösungen gemeinsam zu finden und umzusetzen. In Unternehmen, wie auch in der Gesellschaft, kommt hinzu, dass aufgrund der voranschreitenden Digitalisierung

zwar viel mehr als früher mittels technologischer Unterstützung, wie zum Beispiel per Smartphones, Social Media, (unternehmensinternen) Plattformen etc., kommuniziert wird, jedoch miteinander geredet wird zum Teil weniger. Je mehr virtuell<sup>3</sup> gearbeitet wird, umso wichtiger werden in der Folge entsprechend freundlich gestaltete analoge Orte<sup>4</sup> des Miteinanders, die den Menschen Identität<sup>5</sup>, Sinn und Geborgenheit geben, denn so können MitarbeiterInnen ihr volles Potenzial entfalten.

Mit miteinander reden meine ich im Sinne von richtiger Face-to-Face-Kommunikation, wo man sich auch auf den anderen einlässt, aktiv zuhört und sich für das gemeinsame Gespräch Zeit nimmt, damit daraus ein echter **Dialog** werden kann. Wenn in Organisationen / Teams weniger direkt miteinander kommuniziert wird, gehen folglich auch die non verbalen Anteile der Kommunikation, also die Körpersprache (vor allem Gestik und Mimik), welche ca. 81 % der gesamten Kommunikation inklusive der Stimme ausmacht, verloren. Somit kann es leichter zu Missverständnissen kommen und nicht selten kommt es bei Spannungen dazu, dass die Menschen nicht nur weniger miteinander reden, sondern manchmal dann nur noch schriftlich oder per E-Mail etc. miteinander kommunizieren. Sollten diese Personen in Dienstbesprechungen oder Meetings doch direkt persönlich zusammentreffen, dann kann es manchmal aufgrund aufgeregter Emotionen schon beim kleinsten Anlass zum Krach kommen. Von diesem hat meist keiner was und die Beteiligten gehen dann doch eher desillusioniert auseinander. Was in der Folge die (Arbeits-)Beziehung nicht fördert, sondern weiter verschlechtert. Das (Arbeits-)Klima ist quasi vergiftet und eine Negativspirale entsteht, bis gar nichts mehr geht. Dass dies auch gesundheitlich negative Auswirkungen<sup>6</sup> auf die Betroffenen haben kann, sei der Vollständigkeit halber angeführt.

An dieser Stelle wäre es wichtig, dass Führungskräfte mit den Beteiligten schon vor dem großen Krach Einzelgespräche führen, sofern diese nicht selbst direkt in den Konflikt involviert sind. Selbst wenn die Führungskraft nicht direkt betroffen ist, so besteht trotzdem die Gefahr, dass diese aufgrund von sozialen Bindungen, möglicherweise nicht unbefangenen und objektiv die Konfliktsituation betrachten kann. In der Folge kann dies dazu führen, dass die Führungskraft Partei ergreift oder selbst eine Lösung vorschlägt, welche den Konfliktparteien nicht entspricht und so der Konflikt weiter bestehen bleibt oder sich verschlimmert. Für Führungskräfte wäre es daher wichtig, eine möglichst offene, allparteiliche **Haltung** ohne Wertung betreffend den Konflikt einzunehmen, um somit mehr von den Konfliktparteien für eine mögliche Lösungsfindung erfahren zu können. Wer als Führungskraft dies jedoch nicht (mehr) kann, ist in der Folge nicht allparteilich, womit es fast unmöglich wird, mit den Konfliktparteien eine Win-Win-Lösung zu entwickeln.

Hiermit zeigt sich auch, wie wichtig es ist, dass Führungskräfte Konflikt-Kompetenz erlernen. Dies ist einerseits möglich durch eine vollständige Ausbildung zum eingetragenen Mediator beim Bundesministerium für Justiz (365 Ausbildungseinheiten gem. Zivilrechts-Mediations-Ausbildungsverordnung des BMJ) oder andererseits in einer gekürzten Form (z. B. 80 oder auch nur 40 h Schulung) durch die Vermittlung von Ansätzen und Methoden aus der Mediation<sup>7</sup>, der gewaltfreien Kommunikation<sup>8</sup>, dem Havard-Konzept<sup>9</sup> oder der systemischen Beratung<sup>10</sup>.

**Mediation** (vgl. auch § 1 österreichisches Zivilrechts-Mediations-Gesetz) ist ein professionelles Vermittlungsverfahren, welches auf den Grundsätzen der Freiwilligkeit, Verschwiegenheit und Allparteilichkeit beruht und von einem/r ausgebildeten Mediator/in an einem neutralen Ort durchgeführt wird. Ziel ist das eigenverantwortliche Finden und Entwickeln von umsetzbaren, erlaubten Win-Win-Lösungen durch alle am Konflikt beteiligten Parteien selbst. Weiter ist für Mediationsverfahren zentral, dass diese ergebnisoffen sind und nicht schon von Beginn an ein bestimmtes Ergebnis erwartet wird. Sollte ein bestimmtes Ergebnis erwünscht sein, so ist eine Mediation nicht möglich!

Die **gewaltfreie Kommunikation (= GFK)** ist ein Modell, welches von Marshall B. Rosenberg entwickelt wurde. Ziel in der GFK ist es, eine wertschätzende, einfühlsame Beziehung<sup>11</sup> zueinander aufzubauen, um so eine bessere Kommunikation, ein besseres Zusammenleben sowie eine friedliche Konfliktlösung und Kooperation zu ermöglichen.

Das **Harvard-Konzept** ist eine Methode zur konstruktiven und friedlichen Einigung auf ein Win-Win-Ergebnis in Konflikten. Das Modell selbst beruht auf 4 Prinzipien<sup>12</sup>:

- Trennen von Menschen und den Sachthemen/Problemen,
- Konzentration auf Interessen statt auf Positionen/Standpunkte,
- Entwickeln von Optionen/Entscheidungsmöglichkeiten zum beidseitigem Vorteil und
- Auflösen verbliebener Interessensgegensätze nach neutralen Beurteilungskriterien (Bewertung nach objektiven Kriterien).

In der **systemischen Beratung**<sup>13</sup> geht es vor allem um ressourcen- und lösungsorientierte Beratung von Einzelpersonen oder Gruppen und seines/ihres sozialen Systems. Darüber hinaus ist systemische Beratung vor allem prozessorientiert. In der systemischen Beratung wird keine Lösung vorgeschlagen, sondern diese soll eigenständig durch Selbstreflexion der/des Einzelnen bzw. der Gruppe möglich werden.

Zu weiteren Ausführungen und Unterschieden im Detail betreffend Mediation, gewaltfreier Kommunikation, Harvard-Konzept sowie systemische Beratung darf auf die in der Literatur hinten angeführten Werke verwiesen werden, da dies sonst den Rahmen des Beitrages sprengen würde.

Nicht zuletzt könnte die Führungskraft auch eine/n externe/n Dritte/n beiziehen, z. B. eine/n beim Bundesministerium für Justiz auf der Liste der MediatorInnen eingetragene/n Mediator/in. Der/Die Mediator/in unterstützt professionell die Konfliktparteien, sofern diese dies auch freiwillig wirklich wollen, den Konflikt zu klären und gemeinsam eine von den Konfliktparteien eigenverantwortlich entwickelte Win-Win-Lösung zu vereinbaren.

### **Systemisches Konfliktmanagement**

Unter systemischen Konfliktmanagement versteht man, dass die Konfliktbearbeitung lösungsfokussiert, ressourcenorientiert und allparteilich erfolgt. Dabei wird der Fokus von Seiten des/der Mediators/in oder auch der Führungskraft mit entsprechendem

Wissen auf die **Zukunft gerichtet** und weniger auf die Vergangenheit. Das heißt, beim systemischen Konfliktmanagement nimmt man als MediatorIn einerseits wie üblich

*„Problem talk creates problems.  
Solution talk creates solutions.“*

*Steve de Shazer*

eine offene, allparteiliche Haltung gegenüber allen am Konflikt beteiligten Parteien ein. Andererseits wendet man überwiegend Methoden aus der lösungsfokussierten Therapie und Beratung<sup>14</sup> (vgl. hierzu

auch hinten die Übersicht zu systemischen Fragearten) zum Bearbeiten von Konfliktsituationen an. Lösungsfokussiert bedeutet somit, dass man mit den Konfliktparteien den Blick weg von der Vergangenheit hin auf die erwünschte Zukunft richtet. Der Vorteil dieses Ansatzes und Vorgehens im Unterschied zur problembezogenen Bearbeitung von Konflikten liegt darin, dass dieser wesentlich weniger zeitintensiv ist. Dies kommt wiederum dem häufigen Wunsch von Konfliktparteien nach einer „rascheren“ Lösung entgegen. Somit werden beim lösungsfokussierten Vorgehen, ähnlich wie in der systemischen Kurzzeittherapie, Probleme nicht zu lange analysiert, um zu verstehen, wie diese entstanden sind. Denn es geht darum, die Konfliktparteien dabei zu unterstützen, dass diese eigenverantwortlich eine realisierbare Lösung finden<sup>15</sup> bzw. entwickeln<sup>16</sup>.

Der **Fokus** beim systemischen Konfliktmanagement liegt somit klar auf der **Zukunft (-sgestaltung)**, der Suche nach Ressourcen und Stärken bei den Konfliktparteien, der Frage nach (subjektiven) Unterschieden, der Autonomie im Sinne von Freiwilligkeit und Eigenverantwortung der Konfliktparteien sowie dem Glauben an deren Kooperationsbereitschaft. Weiters ist die Haltung des/der Mediators/in geprägt von Achtsamkeit, Allparteilichkeit, Empathie, Offenheit, Respekt, Wertschätzung und Vertraulichkeit. Wichtig ist aus meiner Erfahrung als eingetragener (Wirtschafts-)Mediator bei

### Systemisches Konfliktmanagement

Darunter versteht man, dass systemische Interventionstechniken im Rahmen des Konfliktmanagements zur Anwendung kommen. Vor allem ressourcen- und lösungsfokussierte Fragetechniken werden zur Konfliktbearbeitung eingesetzt. Lösungsfokussierung in der Konfliktbearbeitung heißt, dass man Haltungen und Methoden aus der systemischen Beratung und Therapie anwendet.

Lösungsfokussierung bedeutet somit mit den Konfliktparteien gemeinsam zu schauen, wie diese eine in die Zukunft gerichtete und erwünschte Lösung selbständig und eigenverantwortlich (co-)kreieren können.

Konflikten gleich von Beginn an **Einzelgespräche** mit den Konfliktparteien zu führen, um das Vertrauen bei diesen herstellen zu können. Denn so kann ein Arbeiten mit den Konfliktparteien leichter möglich werden. Bei einem größeren Konflikt, also beispielsweise zwischen zwei Teams, können neben Einzelgesprächen eventuell auch Gruppengespräche geführt werden. Das jeweilige Vorgehen im Einzelfall hängt jedoch vor allem von der Auftragsklärung mit dem Auftraggeber der Organisation sowie mit den Konfliktparteien selbst ab und andererseits vom wohl durchdachten Gesamtkonzept zur Konfliktbearbeitung. Bei größeren Konflikten mit mehreren Beteiligten macht es auch Sinn in Co-Mediation diesen zu bearbeiten im Unterschied zu einem Konflikt zwischen nur zwei Personen. Zur Frage wieviel Problem-

analyse bei aller systemischen Lösungsfokussierung nötig ist, sei angemerkt, dass dies grundsätzlich die Parteien selbst festlegen können sollen. Wenn ein Konflikt schon länger und höher eskaliert ist, werden sich die Konfliktparteien jedoch umso mehr mit den Themen aus der Vergangenheit beschäftigen müssen, um diese im Sinne von gemeinsamen Verstehen zu klären, um so gemeinsam erwünschte Lösungen für eine bessere Zukunft vereinbaren zu können. An dieser Stelle seien einige hilfreiche systemische Fragen zur lösungsfokussierten Konfliktbearbeitung angeführt, die sich auch für Führungskräfte eignen. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die Führungskraft glaubwürdig ist und eine entsprechend offene, allparteiliche Haltung, welche auch von Respekt und Wertschätzung geprägt ist, pflegt. Wenn dies nicht der Fall sein sollte oder die Führungskraft selbst Teil des Konfliktes ist, könnte eine faire Lösung schwierig werden. Dies gilt insbesondere ab der Eskalationsstufe 3 gemäß dem Eskalationsstufen-Modell von Glasl<sup>17</sup>, bei welcher die Grenze der Selbsthilfe<sup>18</sup> für Konfliktparteien erreicht ist. Dies hat zur Folge, dass zur Klärung/Lösung eines Konfliktes ein unabhängiger Dritter benötigt wird. Nun aber zu einigen in Konflikten durchaus hilfreichen Fragen:

| Systemische Fragetechniken                                 |   |
|--|---|
| Fragen nach dem erwünschten Ziel                           | Wollen Sie wirklich gemeinsam konstruktiv an einer Win-Win-Lösung mitarbeiten?<br>Wie könnte eine für Sie alle faire, erlaubte sowie umsetzbare Win-Win-Lösung aussehen?<br>Woran würden Sie dies konkret merken?<br>Woran ein außenstehender Dritter?  |
| Die Wunderfrage  | Stellen Sie sich vor, heute Nacht, während Sie schlafen, geschieht ein Wunder und das von Ihnen beschriebene Problem ist, ohne dass Sie dies wissen, da Sie ja schlafen, gelöst.<br>Was werden Sie morgen früh bemerken, was <b>anders</b> ist?<br>Was sagt Ihnen, dass dieses Wunder geschehen ist?  |
| Fragen nach der Kooperationsbereitschaft/ dem Verbindenden | Wofür können Sie trotz aller Schwierigkeiten und Probleme in dieser Situation noch Respekt und Wertschätzung für einander aufbringen?<br>Was schätzen Sie Hr. ... an Fr. ...?<br>Was schätzen Sie Fr. ... an Hr. ...?   |
| Fragen nach Ressourcen                                     | Wie gelingt es Ihnen trotz aller Schwierigkeiten Ihre Aufgaben zu erledigen?<br>Was könnten Sie gleich jetzt tun, damit es ein kleines Stück (im Sinne von sog. „Baby-steps“) besser wird?<br>Gab es schon mal eine Situation, in der es ähnliche Spannungen gab?<br>Wenn ja, wie haben Sie diese gelöst?<br>Wer könnte Sie jetzt dabei unterstützen? |
| Fragen nach Ausnahmen                                      | Wenn Sie die letzten Wochen / Tage (seit unserem Gespräch / Telefonat) betrachten, gab es da Phasen, in denen die Situation etwas besser war?<br>Wenn ja, was war bzw. tat jemand konkret anders?   |
| Zirkuläre Fragen   | Was glauben Sie denkt Ihr/e Kollege/in über das strittige Thema ...?<br>Mal angenommen Hr. A, Sie versetzen sich in die Rolle von Fr. B, was glauben Sie, bräuhete diese von Ihnen, damit diese gut mit Ihnen über das Thema ... reden kann?  |
| Paradoxe Fragen  | Was müssten Sie beide in der von Ihnen beschriebenen, schwierigen Situation tun, damit das Ganze noch schlimmer wird?<br>Wollen Sie dies wirklich?  |

Tab. 1: Kurze Zusammenstellung des Autors von systemischen Fragen<sup>19</sup>

### Konfliktlösung, -kultur, -kosten und -prävention

Im Wesentlichen gibt es nach Proksch **vier Grundformen zur Konfliktlösung**<sup>20</sup> – **trennend, sachbezogen, personenbezogen** bzw. **integrierend**. Der erste Ansatz bedeutet, dass man sich von einer Konfliktpartei trennt oder diese versetzt. Ein weiterer Ansatz kann ein Lösungsversuch in der Sache selbst in Form von Problemanalyse, Fehlersuche, Aufstellen weiterer Regeln etc. sein. Wiederum ein anderer Ansatz könnte personenbezogen sein, in dem man persönliche Einzelgespräche führt oder ein individuelles Coaching anbietet. Der sog. integrative Ansatz ist Mediation bzw. eventuell auch mediative Moderation etc. Für Organisationen sind alle vier Ansätze<sup>21</sup> gleich bedeutend. Die Frage ist, welcher Ansatz ist in der jeweiligen Konfliktsituation der Richtige für die Beteiligten und wie reduziert man dadurch dysfunktionale Konfliktkosten? Weiters stellt sich für Organisationen auch die Frage, welcher der vier möglichen Ansätze kommt tatsächlich in der Praxis am häufigsten zur Anwendung: Machteingriff, Regeln, individuelles Coaching oder doch Mediation? Wenn man diese Frage ehrlich beantwortet, erhält man folglich einen interessanten Aufschluss über die **(Konflikt-)Kultur** in einer Organisation.

In der KPMG-Studie aus 2009<sup>22</sup> zum Thema **Konfliktkosten**<sup>23</sup>, welche diese in Unternehmen im DACH-Raum durchführte, wird zwischen Kosten der Person (Krankheit, Kündigung, Personalsuche, Überstunden, ...), des Teams (schlechtes Klima, Projektverzögerung, ...) und der Organisation gesamt (Schnittstellen-Probleme, Überregulierungen, Gerichts-Verfahren, ...) unterschieden. Nach dem Autor der Studie, RA Dr. Alexander Insam von der KPMG Deutschland, verbringen Führungskräfte rund 25 - 40 % ihrer Arbeitszeit im Umgang mit Konflikten. Weiters kosten Fehlzeiten aufgrund von Ängsten, Konflikten und Mobbing Unternehmen in Europa jährlich über € 30 Mrd. Die Kosten für den Verlust eine/s Mitarbeiters/in und die Neubesetzung betragen ca. 150 % des gesamten Jahresgehalts. Wenn man sich diese Zahlen ansieht, wird klar, wie bedeutend Konflikt-Kompetenz ist, um diese Kosten durch die richtige Konfliktlösungsstrategie wie auch präventiv zu reduzieren.

Zur **Konflikt-Prävention** können meines Erachtens Organisationen **drei zentrale Dinge** tun: **Erstens**: Sorgen Sie für ein gelingendes **Onboarding** inkl. guter Einarbeitung und Unterstützung durch z. B. eine/n Mentor/in. Onboarding beginnt damit, die richtige Person gemeinsam mit dem Team, in welchem die gesuchte Person arbeiten wird, zu finden. Dabei ist darauf zu achten, ob der/die Bewerber/in vom Können und Wollen sowie von seiner persönlichen Einstellung (Werte etc.) und seinen Arbeitspräferenzen zum Team sowie zum **purpose**<sup>24</sup> (= Daseinszweck/Sinn) der Organisation passt.

**Zweitens** können Organisationen eine **Mediations-Klausel** in möglichst viele Verträge aufnehmen. Dies hat den Vorteil, dass bei Streitigkeiten vor dem Gang zu Gericht bzw. vor allem im internationalen Kontext zum Schiedsgericht zuerst eine Mediation versucht werden muss. Der große Mehrwert ist darin begründet, dass Mediationsverfahren in der Regel wesentlich kostengünstiger, effizienter und effektiver im Vergleich zu den beiden anderen Verfahren sind. Am teuersten sind in der Regel Schiedsverfahren,

die Kosten für Gerichtsverfahren liegen meist unter jenen für Schiedsverfahren<sup>25</sup>. Bei Mediationsverfahren kommt hinzu, dass diese vertraulich sind (dies bedeutet: keine Medien, keine Öffentlichkeit), der/die eingetragene Mediator/in zur Unabhängigkeit sowie zur Verschwiegenheit nach dem österreichischen Zivilrechts-Mediations-Gesetz auch vor Behörden, Gerichten etc. verpflichtet ist. Als **3. Möglichkeit** können Organisationen ein sogenanntes „Internes Konfliktmanagementsystem“<sup>26</sup> (= IKMS) implementieren.

### Fallbeschreibung: Führungs-Konflikt & Change

Zwischen dem Produktmanagement-Team, dem Außendienst-Team und dem Innendienst-Team kam es immer wieder zu Problemen. Der Geschäftsführung gelang es jedoch durch Gespräche lange Zeit diese Spannungen immer wieder auszugleichen. Als einige Pensionierungen anstanden, kam es mit der Neu- bzw. teilweise auch Nicht-Nachbesetzung zu immer größeren Spannungen. Nicht selten wurde den anderen Teams bzw. dessen Team-Leiter, die Schuld für Fehler vorgeworfen. In der Folge eskalierte das Ganze und die Geschäftsleitung fragte wegen einer Mediation an. Zur Klärung der Themen waren vor allem die 3 Teamleiter gefragt. Im Rahmen der Konfliktbearbeitung wurde klar, dass Auslöser für den Konflikt die Organisationsstruktur, vor allem die Trennung von Produktmanagement und Innendienst war, da es hier viele Überschneidungen etc. gab. Doch dies sahen die 3 Teamleiter zu Beginn nicht so. Hier erfolgte ein Klassiker bei sog. Organisations-/Strukturkonflikten. Dieser wird mit der Zeit personifiziert und eine Person dafür verantwortlich gemacht. Am Ende konnte der Konflikt gelöst werden. Im Anschluss kam es, nach Rückkopplung an die Geschäftsführung, zu einem Change-Prozess, wo es um das Zusammenführen der 3 ursprünglichen Teams zu nur noch 2 Teams, nämlich einem Vertriebsteam und ein Produktmanagement-Team ging, wobei MitarbeiterInnen aus ursprünglich allen 3 Teams zum Teil neue Funktionen und Aufgaben übernahmen.

### Konfliktmanagementsysteme in Organisationen

Moderne Organisationen setzen Mediation nicht nur punktuell ein, sondern gehen einen Schritt weiter und entscheiden sich für die Verankerung von Mediation in Form eines internen<sup>27</sup>/innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystems<sup>28</sup> (= IKMS). Dieses dient präventiv dazu, Konflikte bereits niederschwellig mit geeigneten und speziell in Konfliktbearbeitung geschulten KonfliktberaterInnen (manchmal auch als KonfliktlotsInnen bzw. KonfliktnavigatorInnen<sup>29</sup> bezeichnet), welche quer über die Organisation verankert sind, vertraulich zu behandeln. Diese Personen haben eine ca. 80stündige Ausbildung/Schulung in Konfliktanalyse, -kommunikation sowie -bearbeitung absolviert. Dies heißt, tritt in einem Team oder bei einem Veränderungsprozess etc. ein Konflikt auf, so können sich die betroffenen MitarbeiterInnen vertraulich während der Arbeitszeit an die KonfliktberaterInnen, welche zur Verschwiegenheit verpflichtet sind, wenden. Diese überlegen, ob sie den Fall selbst bearbeiten und mit der/den betroffenen Person/en einer ersten Lösung zuführen können. Falls nicht, weil bereits zu sehr eskaliert, stehen entweder intern unabhängige MediatorInnen vertraulich in einem Konzern/Großbetrieb zur Verfügung oder es werden externe MediatorInnen beigezogen. Manche Großbetriebe haben eine Art Pool mit ExpertInnen, wie z. B. externe Coaches, MediatorInnen, ModeratorInnen, Organisations- und Team-EntwicklerInnen,

PsychologInnen etc., der bei der Business Unit HR angesiedelt sein kann und als Liste im Intranet für alle MitarbeiterInnen abrufbar ist. Bei Bedarf können die Konfliktparteien vertraulich zur Klärung eine/n Mediator/in vorschlagen/auswählen. Für kleinere Unternehmen eignet sich diese Form der Einführung nicht, da dieses Modell dann viel zu aufwendig und teuer wäre. Hier kann in Form einer Art Clearing-Modell/-stelle, welche/s z. B. von 2 unabhängigen, externen MediatorInnen alle 2 Wochen für ca. 2 Stunden besetzt ist, eine Art IKMS kostengünstig und professionell eingeführt werden. Mit der Entscheidung zur Einführung eines internen Konfliktmanagementsystems erfolgt in der Regel eine Verbesserung der Konflikt-Kultur, indem noch nicht zu sehr eskalierte Konflikte präventiv schon intern mit „Konflikt-Profis“ bearbeitet werden. Nicht zuletzt stellt das Implementieren eines internen Konfliktmanagementsystems einen Change-Prozess dar, welcher professionell wie jeder andere OE-Prozess<sup>30</sup> aufzusetzen und mit den Beteiligten aus der Organisation durchzuführen ist. Die (Konflikt-)Kultur in Organisationen wird im Wesentlichen durch die Führungskräfte geprägt, da diese als Vorbilder in der Regel das Verhalten ihrer MitarbeiterInnen beeinflussen. Um eine **konstruktive Konflikt-Kultur** zu schaffen, braucht es grundsätzlich ein **dreiteiliges Vorgehen**:

Das Ausbilden von geeigneten und reflektierten Personen zu KonfliktberaterInnen (ca. 80 h Training/Schulung in Konfliktanalyse, -kommunikation und -klärung) inklusive laufendem, externen Supervisionsangebot (z. B. alle 4 Wochen für ca. 2 Stunden), die Schulung der Führungskräfte in Kommunikation und Konfliktmanagement (ca. 2 Tage) und entsprechende Informations- und Kommunikationsprozesse vor allem nach innen und zum Teil auch nach außen hin zu den relevanten Stakeholdern. Die Einführung eines IKMS stellt einen ganzheitlichen Ansatz dar, womit auch entsprechend präventive Konflikt-Strukturen geschaffen werden. Somit tragen diese Organisations-Strukturen auch zu einer lösungsfokussierten (Konflikt-)Kultur in Unternehmen bei.

Wie oben ausgeführt, ist **Konflikt-Kompetenz** für Führungskräfte selbst wie auch für ihre MitarbeiterInnen hilfreich, da diese bei auftretenden Spannungen und Konflikten wissen, wie sie professionell und kompetent Konfliktmanagement angehen können.

## Literatur

- 
- <sup>1</sup> vgl. Lachmair, S. & Höhne, T. 2015. Führung im Verein. Leadership, Change und rechtliche Aspekte. 1. Auflage, Wien. 4 – 24.
  - <sup>2</sup> vgl. Königswieser, R. & Hillebrand, M. 2008. Einführung in die systemische Organisationsberatung. 1. Auflage, Heidelberg. 23 f, 28 f und 37 f.
  - <sup>3</sup> Heitger, B. & Doujak, A. 2014. Harte Schnitte – Neues Wachstum. Wandel in volatilen Zeiten. Die Macht der Zahlen und die Logik der Gefühle im Change Management. 2. Auflage, München. 207 ff und 235 ff.
  - <sup>4</sup> Unegg, M. 2017. Klima selbstgemacht. Im Interview mit Frey, M.-G. Forum Gesundheit 2/2017. 14 f. Vgl weiter zB Bene Österreich AG, welche laut Info-Broschüre, erhalten am 25. März 2015, darunter Zonen für Rückzug und Konzentration versteht. Weiter gibt es nach BENE sog „WE-PLACES“ für Besprechungen, Konferenzen, Seminare ... sowie „WORKPLACES“ im Sinne von klassischen Arbeitsplätzen als Einzel-Arbeitsplatz oder auch für mehrere Personen (näheres hierzu auch in „New Work Spaces“, Trend Report on office and working environments der BENE AG, welcher von Harry Gatterer als Autor verfasst wurde und 2010 erschien). Vgl. hierzu auch z. B. die Ansätze des Strategieberaters M.O.O.CON®GmbH in Wien ([www.moo-con.com](http://www.moo-con.com)).

- <sup>5</sup> Ayberk, E.-M. & Kratzer, L. & Linke, L.-P. 2017. Weil Führung sich ändern muss. Aufgaben und Selbstverständnis in der digitalisierten Welt. 1. Auflage, Wiesbaden. 115 und 138. Vgl. betreffend Kulturwandel auch den Film „Musterbrecher“ auf <https://www.youtube.com/watch?v=RRL24bVPnfE> (Zugriff vom 24. Mai 2017).
- <sup>6</sup> vgl. z. B. Schwind, R. 2016. Gesund durch Mediation? Spektrum der Mediation 63: 17 – 19.
- <sup>7</sup> vgl. Ballreich, R. & Glasl, F. 2010. Mediation in Bewegung. Ein Lehr- und Übungsbuch mit Filmbeispielen auf DVD. 2. Auflage, Stuttgart.
- <sup>8</sup> vgl. Rosenberg, M. B. 2012. Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. 10. Auflage, Paderborn.
- <sup>9</sup> vgl. Fisher, R. & Ury, W. & Patton, B. 2015. Das Harvard-Konzept. Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse. 25. Auflage, Zürich.
- <sup>10</sup> vgl. Sparrer, I. 2010. Einführung in Lösungs-fokussierung und Systemische Strukturaufstellungen. 2. Auflage, Heidelberg.
- <sup>11</sup> vgl. Pasztor, S. & Gens, K.-D. 2007. Ich höre was, das du nicht sagst. Gewaltfreie Kommunikation in Beziehungen. 2. Auflage, Paderborn. 15 ff.
- <sup>12</sup> vgl. Fisher, R. & Ury, W. & Patton, B. ebenda. 39 ff.
- <sup>13</sup> vgl. Königswieser, R. & Hillebrand, M. ebenda, 19 ff. Boos, F. & Mitterer, G. 2014. Einführung in das systemische Management. 1. Auflage, Heidelberg. 10 ff und 96 ff.
- <sup>14</sup> vgl. Sparrer, I. ebenda, 17 ff; De Shazer, Steve. 2015. Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. 13. Auflage, Heidelberg; Radatz, S. 2010. Einführung in das systemische Coaching. 4. Auflage, Heidelberg.
- <sup>15</sup> vgl. Sparrer, I. ebenda.
- <sup>16</sup> Bamberger, G. 2015. Lösungsorientierte Beratung. 5. Auflage, Basel. 17 ff.
- <sup>17</sup> vgl. Glasl, F. 2004. Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte – Übungen – Praktische Methoden. 4. Auflage, Stuttgart - Bern. 92 ff.
- <sup>18</sup> vgl. Glasl, F. ebenda.
- <sup>19</sup> vgl. Radatz, S. ebenda, 40 ff, 52 ff und 58 ff.
- <sup>20</sup> vgl. Proksch, St. 2010. Konfliktmanagement im Unternehmen. Mediation als Instrument für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz. 1. Auflage, 24 ff.
- <sup>21</sup> vgl. Lachmair, S. in Pühl, H. 2016, Mut zur Lösung bei Konflikten in Klinik, Praxis und Altenpflege. Ein Leitfaden zur Anwendung von Mediation. 2. Auflage, Gießen. 50 ff.
- <sup>22</sup> abrufbar unter: <http://www.kpmg.de/WasWirTun/28652.htm>
- <sup>23</sup> vgl. auch Kerntke, W. 2009. Mediation als Organisationsentwicklung. 2. Auflage, Bern. 206 ff.
- <sup>24</sup> Ayberk, E.-M. & Kratzer, L. & Linke, L.-P. ebenda, 110 und 115.
- <sup>25</sup> vgl. Treneck, T. & Berning, D. & Lenz, Christina. 2012. Mediation und Konfliktmanagement. 1. Auflage, Baden-Baden. 226 ff.
- <sup>26</sup> Die Abkürzung „IKMS“ steht für „Internes bzw. innerbetriebliches Konfliktmanagementsystem“. Vgl. auch Proksch, St. ebenda, 83 ff. Budde, A. in Pühl, H. 2006, Mediation in Organisationen. Neue Wege des Konfliktmanagement: Grundlagen und Praxis. 3. Auflage, Berlin. 97 ff.
- <sup>27</sup> vgl. auch die Studie zu Konfliktmanagement: <http://www.pwc.de/de/risk/studie-zu-konfliktmanagement-firmen-setzen-immer-haeufiger-auf-aussergerichtliche-loesungen.html>
- <sup>28</sup> vgl. zum Beispiel E.ON Kernkraft GmbH, Lufthansa Technik AG (LHT), Deutsche Bahn (DB), VGH Versicherungen (VGH), Unternehmensgruppe Wozabal, div. Krankenhaus-Träger im deutschsprachigen Raum etc.
- <sup>29</sup> vgl. Schwertfeger, E. & Böhner, C. 2016. Konfliktmanagement SAP: Erfolge, Hürden, Entwicklungsfelder. Im Interview: Jürgen Briem. Spektrum der Mediation 65: 36 – 38.
- <sup>30</sup> vgl. Lachmair, S. 2016: Kommunikation auf Augenhöhe. Konfliktmanagement durch Prozessbegleitung im Rahmen eines OE-Prozesses. Spektrum der Mediation 63: 20 – 23.

## Angaben zum Autor

Dr. Siegfried Lachmair MBA ist als Berater selbständig tätig. Er ist geprüfter Unternehmensberater (WKO), systemischer Coach, eingetragener Mediator, Managementtrainer, Moderator, Organisations- & Team-Entwickler. Weiters war er Aufsichtsratsvorsitzender-Stellvertreter in einem Familienunternehmen, Begleiter eines Management-Boards, Mentor für MigrantInnen bei der WK OÖ sowie Projektmanager für Sozialplanung. Er ist auch Univ./FH-Lektor, Fachbuch-Autor sowie Verfasser von mehreren Beiträgen im Bereich Leadership, Change, Team, Mediation & Nachfolge. Seine Beratungs-Felder sind: Leadership, Change/Innovation, Nachfolge, Team und Konflikt-Lösung.