



Arbeitsrecht und Personal

▷ Personalführung und -entwicklung

Gunther Wolf

Erfolgreiches Konfliktmanagement

Konflikte analysieren, Spannungen nutzen,
Konflikte lösen



Verlag Dashöfer

Gunther Wolf

Erfolgreiches Konfliktmanagement

Konflikte analysieren, Spannungen nutzen, Konflikte lösen

Praktikable Methoden, Techniken und Checklisten
für erfolgreiches Konfliktmanagement
auf Organisations-, Team- und individueller Ebene

3. Auflage 2016



Verlag Dashöfer GmbH

Fachinformationen · Business-Seminare · Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 040 413321-0 · Fax: 040 413321-10

E-Mail: info@dashoefer.de · Internet: www.dashoefer.de

Stand: Februar 2016

Copyright © 2016 Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg. Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern.

Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld
Druck: Einfachmüller, 22041 Hamburg

Inhaltsverzeichnis

Frische Kompetenzen für aktuelle Konfliktformen	1
1 Konfliktmanagement heute	4
1.1 Neue Qualitäten der Konflikte	4
1.2 Zunehmende Quantität und Relevanz	6
1.3 Aktualisierung der Konfliktkompetenzen	9
2 Konflikte identifizieren	12
2.1 Konfliktdiagnose	12
2.2 Konflikttypen	19
3 Konflikte analysieren	29
3.1 Konfliktdynamik	31
3.2 Konfliktverlauf	41
3.3 Konfliktnutzen	50
4 Präventions-Maßnahmen	56
4.1 Dyadische Konflikte	56
4.2 Triadische Konflikte	60
4.3 Mobbing	63
4.4 Subgruppenkonflikte	68
4.5 Konflikte zwischen Gruppen	74
4.6 Konflikte zwischen Einheiten	78
4.7 Konflikte zwischen Organisationen	83
5 Techniken und Methoden der Konfliktbewältigung	87
5.1 Verhaltensmuster	87
5.2 Aktuelle Trends	97
Was werden Sie jetzt tun?	102

Frische Kompetenzen für aktuelle Konfliktsfor- men

Sie wollen als Mitglied der Unternehmensleitung ergebnisrelevante Kosten der internen und externen Konflikte senken? Sie wollen durch konfliktvermeidende Strukturen kräftige Effizienzsteigerungen und bedeutsame Wettbewerbsvorteile erzielen?

Sie wollen als Führungskraft die Zusammenarbeit in Ihrem Verantwortungsbereich verbessern? Sie wollen konfliktbedingte Reibungsverluste in Ihrem Unternehmen verringern?

Sie wollen als Personalleiter die Ursachen für ungewollte Fluktuation von erfahrenen Leistungsträgern, jungen Talenten und erfolgskritischen Schlüsselpersonen beseitigen? Sie wollen mitarbeiterseitige Kompetenzen im Management und in der Win-Win-orientierten Beilegung von Konflikten fördern?

Was Sie gewinnen

Das ist gut! Genau für diese drei Zielgruppen – Geschäftsführungen, Führungskräfte und Personalleitungen – habe ich dieses Buch geschrieben. Alle erforderlichen Methoden und Techniken für erfolgreiches Konfliktmanagement auf Organisations-, Team- und individueller Ebene werden hier besprochen. Erwarten Sie anspruchsvolle Fälle und beispielhafte Vorgehensweisen für die Anwendung in der Praxis. Finden Sie Informationen über den Umgang mit Merger-Integration, Mobbing, Managing Diversity, Wirtschaftsmediation und andere Arten anspruchsvollen Konfliktmanagements.

Manches wird Ihnen sicher bekannt sein. Mein Anspruch ist keineswegs, das Rad komplett neu zu erfinden. Ich habe hier praktische Hinweise für Sie zusammengestellt sowie direkt anwendbare Methoden und Techniken, damit sich das Rad effizienter, reibungsloser und im Sinne des Unternehmens dreht.

Neue Konfliktformen fordern neue Lösungen

Neun Jahre nach dem erstmaligen Erscheinen des Buchs "Erfolgreiches Konfliktmanagement" liegt Ihnen nun die 3. Auflage vor. Das über all die Jahre gleichbleibend starke Interesse an diesem Thema spiegelt die hohe Bedeutung wider, die das Konfliktmanagement in der Praxis einnimmt. Die erneut notwendig gewordene Aktualisierung zeigt, dass ständig neue Konfliktformen entstehen, die mit den bisherigen Methoden nicht adäquat behandelt werden können. Ich gebe zu: Es ist gerade diese Dynamik, die mich fasziniert, weil sie ständig Anstöße zur Entwicklung von innovativen Lösungen gibt.

Daher gebührt der erste Dank meinen Kunden: den Vorständen, Geschäftsführern und Inhabern, den Verantwortlichen aus dem Personalmanagement, den Mitbestimmungsorganen, den Führungskräften und den Mitarbeitern in den Unternehmen. Dafür, dass sie mir Vertrauen schenken und mich mit meinem Team für Rat und Tat zu sich holen. Alle meine Erfahrungen beruhen auf Tätigkeiten für global aufgestellte Konzerne, traditionsbewusste Mittelständler und energiegeladene Start-ups. Noch heute ist jeder zu Ende gebrachte Auftrag immer auch mit einem Erkenntnisgewinn für mich selbst verbunden. Ich wünsche mir, dass dies auch in Zukunft so bleibt.

Konfliktmanagement für die Praxis

Der zweite Dank gehört meinem Team. Auf der Basis von höchster sozialer, methodischer und fachlicher Kompetenz erarbeiten sie zuverlässig präzise Analysen, kreative Methoden und setzen diese Lösungen im Sinne unserer Klienten um. Erlauben Sie mir bitte an dieser Stelle auch den Hinweis auf die Website des Kompetenz Centers Konfliktmanagement, die Ihnen unzählige Arbeitshilfen, Checklisten und Veröffentlichungen zum kostenlosen Download bietet (<http://konfliktmanagement.wiog.de>).

Für unermüdlichen Einsatz bei der Prüfung von Verständlichkeit, Rechtschreibung und Grammatik bei der vorliegenden 3. Auflage bin ich Ann Kathrin Klein und einem ebenso lieben wie bescheidenen Menschen, der nicht erwähnt werden will, zu großem Dank verpflichtet.

Vor allem aber danke ich Ihnen, lieber Leser, für Ihr Vertrauen. Sie erwarten keine theoretischen Exkurse, Sie erwarten handfeste und praxisnahe Ansätze. Daher habe ich aktuelle soziologische, psychologische und betriebswirtschaftliche Erkenntnisse für Sie komprimiert und in praxisorientiertes Do-how umgesetzt. Finden Sie unzählige Beispiele aus der Praxis und kreative Ideen für Konfliktlösungen, dazu 12 anschauliche Fallbesprechungen. Nehmen Sie 16 nützliche Tipps für spezielle Konfliktsituationen für sich mit und 6 praxisbewährte Checklisten, die Sie situativ, individuell und unternehmensbezogen anpassen können.

Ich wünsche mir, dass Sie viele Hinweise und Anregungen gewinnen. Fühlen Sie sich herzlich eingeladen, mit mir in einen Dialog zu treten. Gern per E-Mail (gw@wiog.de), per Telefon (0202) 479629-0, bei einem Seminar oder bei einem meiner Vorträge. Ich freue mich auf Sie.

Wuppertal, im Februar 2016

Gunther Wolf

1 Konfliktmanagement heute

Es gibt einige gute Gründe für Geschäftsführungen, Führungskräfte und Personalleitungen, das Thema Konfliktmanagement jetzt auf die Agenda zu nehmen. Dazu gehören das vermehrte Auftreten neuer Konfliktformen, die immer wichtiger werdende Bekämpfung der ungewollten Fluktuation, die immensen Auswirkungen von Konflikten auf das Unternehmensergebnis sowie das steigende Erfordernis des wertorientierten Risikomanagements.

1.1 Neue Qualitäten der Konflikte

Die gegenwärtigen Veränderungen der Arbeitswelt führen dazu, dass bislang völlig unbekannte Konfliktformen auftreten. Bereits diese können mit den herkömmlichen Konfliktmanagement-Techniken nicht oder nur suboptimal bewältigt werden. Es besteht daher ein Bedarf zur Aktualisierung von Konfliktmanagementkompetenzen auf individueller, anwendungsseitiger Ebene.

Veränderungen der Arbeitswelt

Dazu kommt eine strategische Komponente. Absatz-, Beschaffungs- und Arbeitsmärkte verändern sich in der Zukunft weiter. In manchen Regionen und Branchen klagen Unternehmensleitungen schon heute über Fachkräftemangel und leergefegte Arbeitsmärkte. Auch der demografische Wandel schreitet fort. An der Bevölkerungsstruktur¹, die den Namen "Bevölkerungspyramide" nicht mehr verdient, weil sie mehr und mehr das Aussehen eines Baumes annimmt, ist deutlich erkennbar: Wir stehen am Beginn eines Wandels vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt.

Die Fähigkeit von Unternehmen, erfahrene Leistungsträger, junge Talente und erfolgskritische Inhaber von Schlüsselfunktionen an Bord zu halten, entwickelt sich zu einer existenz- und wettbewerbsentscheidenden Eigenschaft. Die häu-

1 Vgl. Statistisches Bundesamt (2015): 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden. URL: <https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/> (Abruf am 4.7.2015)

figste Fluktuationsursache ist nicht etwa unzureichendes Gehalt, sondern das Verhalten der direkten Vorgesetzten. Von besonderer Bedeutung: Deren Kompetenzen im Management von Konflikten, die innerhalb der von ihnen verantworteten Bereiche auftreten und von Konflikten ihrer Mitarbeiter mit denen anderer Abteilungen. Viele Führungskräfte äußern einen Bedarf zur Verbesserung der aktuell und künftig erforderlichen Kompetenzen im Bereich von Konfliktmanagement und Mitarbeiterbindung².

Auswirkung auf das Unternehmensergebnis

Mehrere ernstzunehmende Studien haben den unzutreffenden Umgang der Führungskräfte mit Konflikten als verantwortlich für einen großen Teil aller auftretenden Effizienz- und Produktivitätsverluste identifiziert. Es ist anzunehmen, dass hierauf gerichtetes Konfliktmanagement in den Betrieben ungeahnte Potenziale zur Kostenreduzierung und Erlössteigerung freisetzen werden. Ganz zu schweigen von den förderlichen Wirkungen auf die unternehmensweite Flexibilität und Kooperation sowie auf die Verkürzung von Innovations- und Produktionszyklen.

Eskalierende Konflikte – intern, mit Kunden, mit Lieferanten, mit Dienstleistern, mit Multiplikatoren und anderen Stakeholdern – kosten Unternehmen Jahr für Jahr sehr viel Geld. Die Experten des Kompetenz Centers Konfliktmanagement geben 5 Mio. Euro pro 1.000 Mitarbeiter Belegschaft als Faustformel an³. Konflikte zwischen Ressorts, Bereichen und Einheiten haben schon manches Unternehmen in den Ruin geführt.

Systeme des Risikomanagements

Zentrale Risikomanagementfelder im Bereich der Human Resources sind zum einen die Risiken durch das Personal und zum anderen die Risiken für das Personal.⁴ Das Risiko Konflikte betrifft beide Risikomanagementfelder gleichermaßen stark, sowohl als Subjekt als auch als Objekt: Es sind die Menschen, die Konflikte entfachen und schüren. Und es sind die Menschen in Ihrem Unternehmen, die

2 Vgl. Wolf, G. (2013): Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung in Unternehmen. Freiburg: Haufe-Lexware.

3 Vgl. Kompetenz Center Konfliktmanagement (2015): Konflikte schmälern den Gewinn. URL: <http://konfliktmanagement.wiog.de/berufskonflikte-unternehmensberatung/> (Abruf am 4.7.2015)

4 Ackermann, K.-F. (1999). Risikomanagement im Personalbereich. Wiesbaden: Gabler.

unter diesen Konflikten leiden. Die Arbeitsfreude, die Zusammenarbeit, der Einsatzwille, die Innovationskraft, die Flexibilität, die Produktivität – alles leidet mit. Für das Risikomanagement der Zukunft stellen Konflikte und deren Folgen eine große Herausforderung dar.

Die Steuerung von Konfliktrisiken erfordert entsprechende Kontroll- und Überwachungssysteme. Mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) wurde u. a. der § 91 Abs. 2 AktG novelliert: Demnach hat der Vorstand ein Überwachungssystem einzurichten, damit Risiken frühzeitig erkannt werden, die den Fortbestand der Gesellschaft gefährden können. Risiken sind zudem nach § 289 HGB (Konzern: § 315 HGB) berichtspflichtig. So besteht in vielen Betrieben nicht nur ein Bedarf an ausreichender Qualifikation der Führungskräfte in der effizienz- und performanceorientierten Steuerung von Konflikten, sondern auch an unterstützenden Mechanismen und Systemen.

1.2 Zunehmende Quantität und Relevanz

Die Anzahl der Begriffe, die Menschen für verschiedene Ausprägungen eines zu beschreibenden Umstandes in ihrer jeweiligen Sprache entwickeln, ist ein Indikator für dessen Relevanz: Inuit sollen beispielsweise über eine enorme Anzahl an Ausdrücken für verschiedene Schneearten verfügen.

In unserem Sprachraum schießen in den letzten Jahren vermehrt neue Begriffe aus dem Boden, die (mehr oder minder) unterschiedliche Ausprägungsformen von Konflikten beschreiben. Mittlerweile kennen und verwenden wir rund hundert Begriffe für Konfliktarten. Dies weist deutlich auf einen Anstieg von Häufigkeit und Bedeutung verschiedenster Konflikte in unseren Lebens- und Arbeitswelten hin.

Denkbare Gründe

Worin könnten die Ursachen für die zunehmende Quantität und Relevanz von Konflikten sein? Denkbar sind beispielsweise Effekte und Folgeeffekte der fortschreitenden Globalisierung: Das nicht von einem persönlichen Bedürfnis nach Nähe getragene Zusammenrücken von Menschen und Menschengruppen führt regelmäßig zu einer Erhöhung der Konfliktwahrscheinlichkeit.