

Konflikte

Perspektiven für ihr Unternehmen

Immer wenn Menschen zusammenarbeiten, entstehen Konflikte. Konflikte sind ein integraler Bestandteil von Kooperationen. Als natürliche Kraft zur Optimierung von Systemen zeigen sie uns wenn etwas im Argen liegt, dass etwas verändert werden muss. Wie man mit Konflikten umgeht, ist daher entscheidend für die Zukunftsaussichten jedes Unternehmens.

Wenn zwei oder mehr zusammenarbeitende Parteien glauben, dass ihre Interessen oder Ziele nicht gleichzeitig erfüllt werden, hat man einen handfesten Konflikt. Es gibt drei unterschiedliche Arten darauf zu reagieren:

1 Der übliche Weg: Eskalieren

Der Konflikt beginnt als Beschwerde. Die betroffene Person lässt es eine Weile gären, spricht mit anderen darüber (Gerüchteküche!) oder schreibt ein Memo. Die herausgeforderte Person antwortet mit einem eigenen Memo, welches dann eine Reihe von Folgeproblemen auslöst. Diese werden schnell zur Basis der Auseinandersetzung. Nach einigem Hin und Her, viel Kosten und Stress, geht es irgendwie weiter - das eigentliche Problem ist vergessen und wartet auf den nächsten Ausbruch.

2 Der bequeme Weg: Ausbügeln

Ein Konflikt ist ein Problem. Um die Produktivität zu sichern, muss er schnell gelöst werden: Der Kreis der informierten Personen wird eingeschränkt und die Konfliktparteien sollen sich gefälligst einigen. Das Ergebnis ist eine oberflächliche Lösung – der Konflikt wird sich bald in anderer Form und an anderer Stelle wieder zeigen.

3 Der beste Weg: Nutzen

Konflikte sind Indikatoren der eigentlichen Probleme. Sie werden als Möglichkeit zur Entwicklung gesehen. Die Konfliktparteien versuchen gemeinsam die Ursache des Konfliktes zu identifizieren und Abhilfe zu schaffen. Konflikte sind damit Chancen für die natürliche Evolution einer Organisation – welche besonders in Zeiten großer Veränderungen wichtig ist.



Inhalt

- Warnsignale
- Die zwei Seiten
- Negative Effekte
- Positive Effekte
- Konflikte nutzen
- Referenzen
- Poster

Konflikte sind Warnsignale

Ich sehe Konflikte als den entscheidenden Faktor bei der Weiterentwicklung von Individuen und Organisation. Sie sind Symptome einer Kollision von nicht zueinander passenden Elementen (etwa Strukturen, Prozessen oder Werten). Sie sind deshalb sehr gute Indikatoren für eine notwendige Anpassung, die früher oder später geleistet werden muss um nicht zum Stolperstein zu werden. Leider werden Konflikte in einer sehr kurzfristig denkenden Welt oft als Problem statt als Chance gesehen.

– Konflikt = Problem

- Konflikte stellen etablierte Strukturen und damit die erreichte Stabilität in Frage
- Konflikte halten Menschen vom Arbeiten - vom Profit machen - ab
- Konflikte stören die Harmonie

+ Konflikt = Chance

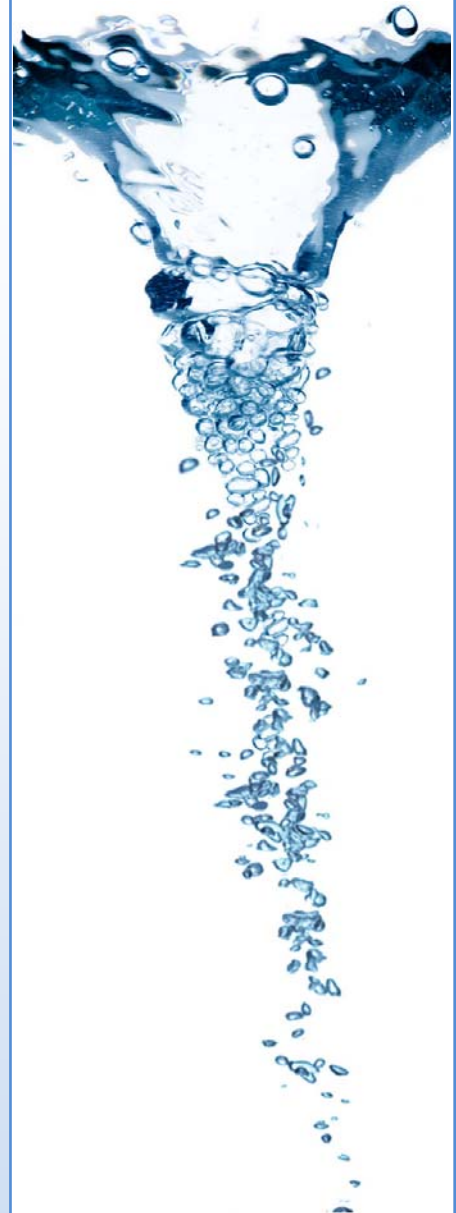
- Konflikte zeigen unpassende Strukturen auf und lösen deren Anpassung aus
- Konflikte helfen die besten Lösungen für jedes Problem zu finden und erhöhen die Effizienz
- Konflikte geben Einblick in die Sichtweise Anderer und lassen alle Beteiligten dazu lernen

Beide Sichtweisen sind durchaus nachvollziehbar und akzeptabel. Die Frage ist jedoch welche Sichtweise bringt ein Unternehmen langfristig weiter? Sollte man Anzeichen für mögliche Schwachstellen im System nutzen um die Zusammenarbeit zu verbessern oder sollte man das System schützen auch wenn es seinen Zweck nicht erfüllt?

Wie handelt ihr Unternehmen? Wie sehen Sie Konflikte? Sind sie wirklich bereit Konflikte zu nutzen?

Konflikte

sind Anzeichen für Unvereinbarkeiten von Erwartungen und Bedürfnissen.



Die Grundlage für Kooperation

ist der Zusammenschluss von Individuen zu einem System unter bestimmten Erwartungen, z.B. der Erfüllung von Bedürfnissen.

Die zwei Gesichter des Konflikts

Konflikte sind an sich neutrale Ereignisse: Zwei Parteien entdecken scheinbare Unvereinbarkeiten. Erst die Interpretation in Bezug auf Bedürfnisse, z.B. dem Wunsch nach Stabilität, gibt Konflikten eine Wertung. Ähnlich wie in der "Der seltsame Fall des Dr. Jekyll und Mr. Hyde" sind Konflikte damit gespaltene Vorkommnisse: Sie tragen eine positive und eine negative Seite in sich. Ganz so wie wir es sehen wollen.

Mr. Hyde

Konflikt! Für Viele hat schon das Wort selbst eine negative Bedeutung. Dabei ist es nicht der Konflikt der Probleme verursacht oder Kosten erzeugt, sondern vielmehr unsere Unfähigkeit und Unwilligkeit ihn angemessen anzugehen. Der Einfluss ungelöster Konflikte ist weitaus größer als man annimmt. Untersuchungen zeigen, dass mehr als 65% der Produktivitätsprobleme in Unternehmen das Ergebnis von Konflikten zwischen Mitarbeitern sind.

Ungelöste Konflikte können verschiedene Effekte auslösen. Die verursachten Gesamtkosten sind dabei um ein Vielfaches höher als die reinen Lohnkosten. Die Regel ist: Je effektiver ein Unternehmen ist, je teurer sind Konflikte. Der Einfluss von Konflikten auf die Leistung der Mitarbeiter ist dabei nur der Anfang. Langfristig wirken Konflikte auf die gesamte Organisation.

Dr. Jekyll

Konflikte können eine kraftvolle Quelle für Kreativität, neue Lösungen und Gruppendynamik sein. Sie zeigen uns ob das übliche Verhalten noch sinnvoll ist. Sie liefern wertvolle Impulse für Veränderungen und Weiterentwicklung und sind deshalb oft der Grund für die Verbesserung alter Strukturen.

Um das zu erreichen, ist es vor allem wichtig Konflikte früh zu erkennen, sie zu akzeptieren und positiv mit ihnen umzugehen. Solch konstruktiver Umgang mit Konflikten kann eine Reihe von Entwicklungen anstoßen. Der Lohn ist ein kreatives Arbeitsumfeld, das sich ständig selbst weiterentwickelt.

Konflikt

+ Falsche Reaktion

= Enorme Kosten



Konflikt

+ Richtige Reaktion

= Weiterentwicklung

Mr. Hyde:

Die Entwicklung von Konflikten

Beispiel: Ein drei Monate andauernder Konflikt zwischen vier Angestellten und einem Manager.

1 Monat 1: Verlust von Zeit und Geld

Wenn Konflikte ausufern, nimmt die Produktivität rapide ab: Entscheidungen haben eine verminderte Qualität und ca. 15% der Arbeitszeit wird in den Konflikt statt in produktive Tätigkeiten investiert. Die Folge sind erhöhte Aufwände durch Nacharbeiten oder verpasste Liefertermine. Zusätzlich investieren Vorgesetzte im Durchschnitt 30% bis 42% ihrer Zeit in die Vermittlung bei Zankereien. Man muss sich zudem fragen: Welche Möglichkeiten hat man verschenkt? Was hätte ohne Konflikt erreicht werden können?

Gesamtkosten 61.000€

Vergeudete Zeit	8.000€
Verminderte Qualität	40.000€
Opportunitätskosten	12.000€
Sinkende Profitabilität	1.000€
Kosten Monat 1	61.000€

Gesamtkosten 168.000€

Vergeudete Zeit	9.000€
Verminderte Qualität	80.000€
Opportunitätskosten	13.000€
Sinkende Profitabilität	1.000€
Niedrige Motivation	2.000€
Ausfallzeiten	1.000€
Kosten Monat 2	107.000€

Gesamtkosten 308.000€

Vergeudete Zeit	9.000€
Verminderte Qualität	60.000€
Opportunitätskosten	13.000€
Sinkende Profitabilität	1.000€
Niedrige Motivation	2.000€
Ausfallzeiten	1.000€
Restrukturierungskosten	2.000€
Verlust von Mitarbeitern	50.000€
Kosten Monat 3	139.000€

2 Monat 2: Sinkende Motivation und Qualität

In Konfliktsituationen zu arbeiten, verursacht Stress – und Stress kostet Energie. Eskalierende Konflikte kosten Kraft, die nicht in umsatzbringende Aktivitäten investiert werden kann. Wenn Konflikte regelmäßig auftreten, erzeugen sie ein schlechtes Arbeitsklima, in dem Probleme nicht diskutiert werden sondern Angst und Misstrauen herrschen. Ein Verlust der Produktivität um 25% reduziert eine normale Arbeitswoche damit auf 20 Stunden – gleichzeitig nehmen die stressbedingten Fehlzeiten der Mitarbeiter zu.

3 Monat 3: Verlust von Fachleuten und Ansehen

Sich verhärtende ungelöste Konflikte sind der Grund für über 50% der Kündigungen von Fachpersonal. Die Zeit, die zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter benötigt wird, verursacht dann enorme Folgekosten. Die Situation kann schnell zu einem schlechten Ruf innerhalb der Branche und am Markt führen - in kürzester Zeit kann es zu einem merklichen Auftragsrückgang kommen.

Dr. Jekyll:

Konflikte zur Entwicklung nutzen

1 Stufe 1: Effektive Lösungen

Konflikte zeigen Unterschiede in Sichtweisen, Meinungen und Zielen auf. Diese Unterschiede basieren meist auf andersartigem Wissen und unterschiedlicher Erfahrung der Beteiligten. Erfolgreiche Unternehmen nutzen gerade diese Unterschiede als Antriebskraft für Innovationen: Nur das Gesamtbild der einzelnen Standpunkte zeigt ihnen den optimalen Lösungsweg. In einer konstruktiven Kommunikation werden deshalb alle vorgeschlagenen Lösungen als gleichwertig betrachtet und neutral beurteilt.

2 Stufe 2: Effiziente Teamarbeit

Das Ergebnis konstruktiver Kommunikation ist nicht nur das Finden der besten Lösung für ein Problem, sondern auch das gestiegene Gefühl der Beteiligten ein wertvoller Teil der Gruppe zu sein. Sich wirklich zuhören und versuchen sich zu verstehen, erzeugt gegenseitigen Respekt. Dieser Respekt macht eine reibungslose Zusammenarbeit erst möglich und steigert somit die Effizienz der Gruppe. Der in Folge dessen freiere Austausch und die dadurch rapide verbesserte Zusammenarbeit ermöglicht einer Organisation den Zugriff auf die vollen Vorteile der Kollaboration. Grundlage hierfür ist die Konzentration auf Lösungen statt auf Probleme.

3 Stufe 3: Lebende Strukturen

Der richtige Umgang mit verschiedenen Sichtweisen, Werten und Verhaltensweisen ist der wichtigste Schritt zu einer Kultur echter Zusammenarbeit. Es wird Vertrauen erzeugt und erhalten, das Unternehmen wird strukturiert und Projekten oder Abteilungen wird bei der Zielerreichung geholfen. Dieser positive Umgang mit Konflikten macht Energie verfügbar, die Fortschritt und Innovation auslöst und somit den Verfall verhindert. Die erkannten Verbesserungspotenziale sind meistens schon lange überfällig. Dieser Prozess führt bei den Beteiligten zu einer verstärkten Bereitschaft zu kooperieren und stellt sicher, dass verschüttete Potenziale sich wieder voll entfalten können.

Eine konstruktive Streitkultur ändert das Denken der Mitarbeiter und wird zum Erfolgsfaktor:

“Es ist interessant zu hören wie unterschiedlich man ein und dasselbe Ding sehen kann. Es geht mir nicht mehr so stark um ein Entweder-Oder, mich fasziniert jetzt vielmehr das Sowohl-Als-Auch.“

„Ich weiß ich kann mich durchsetzen, aber ich muss es nicht zeigen. Ich muss Beziehungen mit den Anderen aufbauen. Deshalb ist es sehr wichtig sie mit Respekt zu behandeln. Es sind genau diese Beziehungen, die mir in der Zukunft helfen werden.“

“Als Manager bin ich jetzt nicht mehr Entscheidungsträger und Befehlsgeber sondern Katalysator. Ich verlängere Prozesse die in die richtige Richtung laufen und unterbreche unkreative Prozesse nach einiger Zeit. Koordination hat bei uns eine völlig neue Bedeutung bekommen.“

Die Kraft von Konflikten nutzen

Die Frage ist nicht: Können Konflikte positive Effekte haben? Die Frage ist: Wann haben Konflikte positive Effekte? Um Konflikte als Motor für Organisationen zu benutzen, ist ein radikales Umdenken erforderlich. Es geht zu allererst nicht um das Ändern von Prozessen – sondern das Verändern von Gewohnheiten. Sobald die Beteiligten ihr Denken verändert haben und Konflikte als das sehen was sie sind – Signale, die ein Verbesserungspotenzial aufzeigen - entwickeln sie mit Hilfe dieser Konflikte von selber neue, bessere Strukturen – wenn man sie lässt.

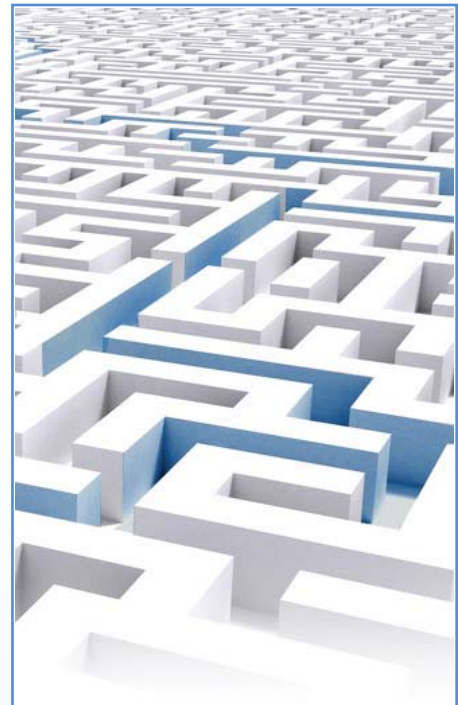
1 Schritt 1: Werte des Unternehmens

Der erste Schritt ist das Bekennen zu neuen Werten. Anstatt Konflikte als Hindernis zu sehen, muss man sie als wichtige Eigenschaft der Gruppenarbeit betrachten. Gutes Konfliktmanagement basiert auf einer Kultur, die aktiv nach unterschiedlichen Ansichten sucht sowie Interesse und Neugier fördert. Ein solches Verhalten führt dazu, dass bisher unterdrückte Konflikte an die Oberfläche kommen.

Die Bewältigung dieser Konflikte bindet zuerst Ressourcen an ungewohnter Stelle: Der natürliche Reflex ist ein Zurückschrecken vor den scheinbaren Kosten. Man muss sich hier aber immer wieder ins Gedächtnis rufen, dass dieses Investment bei weitem kleiner ist als die versteckten Kosten, die Konflikte normalerweise verursachen. Die Organisation muss vor allem an die neue Herangehensweise glauben und dann auch durchhalten.

Sobald sich das System stabilisiert hat, etabliert sich eine neue Kultur der Zusammenarbeit: Effiziente Lösungen werden mit ungewöhnlich geringem Zeit- und Materialeinsatz gefunden; alle Beteiligten fühlen sich anerkannt und geachtet. Organisationen müssen dazu nur erkennen, dass Konflikte eine Möglichkeit sind neue Wege zu beschreiten. Dafür ist eine Arbeitsumgebung notwendig in der Konflikte als wichtiger Teil der Entwicklung gesehen werden.

Meine Frage ist: Welches Verhalten im Bezug auf Konflikte werden in ihrem Unternehmen geschätzt?



Eine der größten Herausforderungen für Manager ist es, Veränderungen zu initiieren und sie auch zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. Aber eine genauso große Herausforderung ist die Veränderung für diejenigen, von denen man erwartet, dass sie sich an der Veränderung beteiligen.

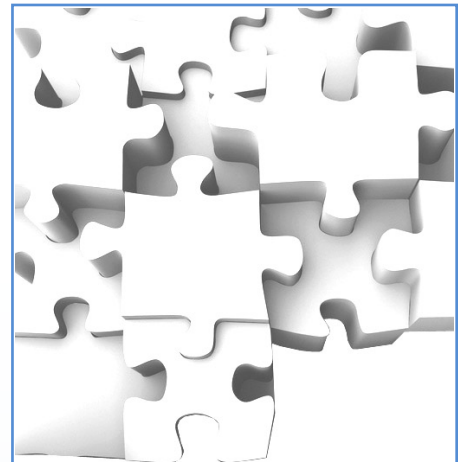
Mitarbeiter verhalten sich bei Veränderungen immer erst einmal defensiv und abwehrend. Das beste Gegenmittel gegen dieses Verhalten ist offene Kommunikation und das zügige Schaffen klarer Verhältnisse. Erst wenn alle sicher sind, dass die Veränderung nicht bedrohlich ist, wenden sie ihre Aufmerksamkeit anderen Aspekten zu, z.B. den Vorteilen und Chancen, der Nutzbarkeit für ihre eigenen Interessen, etc.

2 Schritt 2: Ausbildung

Nicht der Konflikt ist das Problem – die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten sind es. Nur wer selbst ein Gespür dafür hat wie man Konflikte positiv nutzen kann, kann Gruppen dazu führen es ihm gleich zu tun. Als erstes ist eine neue Sicht auf Konflikte notwendig. Die Mitarbeiter müssen lernen, dass Konflikte nur Indikatoren für tiefer liegende Probleme sind. Sie müssen nach dieser Ursache suchen statt sich auf die Symptome zu konzentrieren, wie z.B. die Persönlichkeit, die Art der Kommunikation oder den vertretenden Standpunkt. Desweiteren ist ein Konfliktlösungsprozess notwendig der den einzelnen Mitarbeitern deutlich macht, dass ihre Meinung wichtig ist und ihre Ideen willkommen sind. Den Mitarbeitern muss dabei geholfen werden die Sichtweisen anderer Menschen als fehlendes Element in ihrer eigenen Sichtweise zu sehen. Sobald Mitarbeiter die ersten positiven Erfahrungen mit dieser neuen Herangehensweise gemacht haben, sind sie in der Lage Konflikte als Chancen anstatt als Probleme zu sehen. Um die Menschen bei dieser neuen Vorgehensweise zu unterstützen, ist es wichtig ihnen konstruktive Verhaltensweisen beizubringen und Zugang zu unabhängigen Ratgebern zu ermöglichen. Meine Frage ist: Über welche Konfliktbewältigungsmöglichkeiten verfügen ihre Mitarbeiter?

3 Schritt 3: Unterstützung

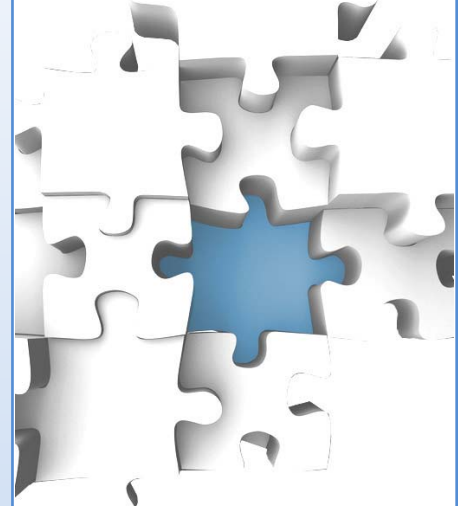
Konflikte beginnen oft mit Beschwerden. Allerdings ist nicht gleich jede Beschwerde ein Indikator für einen Konflikt. Auch hier gilt: Erst viele Puzzleteile ergeben das gesamte Bild. Das Management von Beschwerden und Verbesserungsvorschlägen (internen wie externen) hilft Organisationen nicht nur Bedürfnisse zu erkennen, zu priorisieren und Lösungsprozesse zu kontrollieren. Es ermöglicht die Einzelteile zusammenzuführen und verlässliche Hinweise auf schwelende Konflikte zu bekommen bevor sie zu wirklich schwierigen Situationen heranwachsen. Meine Frage ist: Betreut ihre Organisation interne und externe Beschwerden und Verbesserungsvorschläge ausreichend?



Die übliche Kooperation bei der Verfolgung eines gemeinsamen Ziels und der abgestimmten Nutzung der Ressourcen unter expliziter Koordination...

...wird zur Kollaboration:

Die Beteiligten streben nicht nur nach einem besseren Verständnis für die Denkmuster der anderen, sondern sie konstruieren gemeinsam neue mentale Strukturen in einem wechselseitigen Prozess.



Kontinuierliche Verbesserungen aller betrieblichen Prozesse machen Organisationen dynamisch. Dieses erreicht man weniger durch Restrukturierungen und Vorgaben von Oben als vielmehr durch aktive Beteiligung der Mitarbeiter und durch das Gestalten von Beziehungen.

Referenzen

- Slaikeu, K. A. and Hasson, R. H. "Controlling the costs of conflict" San Francisco: Jossey-Bass, 1998
- van Overveen, C. "The Many Costs of Conflict" Jakarta: Trimitra Consultants, 2004
- Cram, J. A. and MacWilliams, R. K. "The Cost of Conflict in the Workplace" Danvers: Cramby River Consultants, 2000
- Dana, D. "How Much is Conflict Costing Your Organization?" Kansas City: Dana Mediation Institute, Inc., 2008
- Bobinski, D. "The hidden costs of conflict" Idaho: Center for Workplace Excellence, 2006
- Barnes-Slater, C. and Ford, J. "Measuring Conflict: Both The Hidden Costs and the Benefits of Conflict Management Interventions" Oakland: MGH Consulting, LLC
- Winfried, B. W "Konfliktprävention: Die effizienteste Form von Konfliktmanagement" Vorderbuchberg: Die Umsetzungsberatung, 2004
- Baron, R. A. "Positive Effects of Conflict: A Cognitive Perspective" Netherlands: Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 4, No. 1, 1991
- Rosenberg, M. B. "Non Violent Communication: A Language of Life 2" PuddleDancer Press, 2003

Andreas Wichmann



Andreas Wichmann ist Spezialist für Veränderungsprozesse, Gruppenbildung und Projektmanagement. Er hat in den letzten 14 Jahren internationale Firmen sowie kleine und mittelständische Unternehmen im Bereich F&E und klinische Forschung bei der Umsetzung innovativer Lösungen für optimierte Arbeitsprozesse unterstützt.

Als Solution Scout liegt sein Fokus fast ausschließlich auf kollaborativen Systemen und kreativen Arbeitsumgebungen. Andreas ist ein überzeugter Vertreter der Idee, dass Menschen gemeinsam fast alles erreichen können wenn ihre Arbeitsumgebung echte Zusammenarbeit unterstützt. Solution Scout Consulting bietet dazu eine Reihe von Dienstleistungen im Bereich Human Resources und arbeitsunterstützender Systeme.

Andreas ist durch seine Ingenieursausbildung ein erfahrener Analyst und arbeitet zurzeit an einem Buch über Strategien der Zusammenarbeit.

Konflikte = Potenziale

Wissen aller nutzen . Kräfte konzentrieren . Potenziale entfalten



Ärger

allzeiten

Angst

Stress

Gerede

Kosten

Fehler

Grabenkämpfe

Unwilligke

Druck

Reibung

Kündigung

Nacha

Ineffizienz

Streit

eiten

Erschöpfung

Dru

Konflikte = Störungen

Misstrauen

Eskalation

Beschwerden