

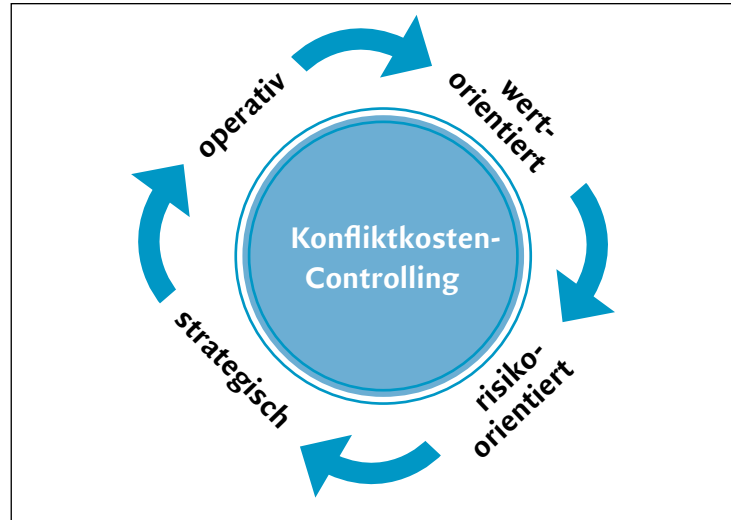
# Wie Sie Konflikte im Team bewältigen

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten nehmen Auseinandersetzungen, Konflikte und Krisen in allen Bereichen des täglichen Arbeitslebens zu. Um so wichtiger ist es, geeignete Lösungsverfahren zu entwickeln und ein funktionierendes Konfliktkosten-Controlling aufzubauen. Die neue QM-praxis-Serie zeigt Wege auf.

**Düsseldorf.** Konflikte beeinträchtigen die persönlichen und teamorientierten Beziehungen, können gravierende wirtschaftliche Auswirkungen mit hohen Folgekosten verursachen sowie eine effektive Zusammenarbeit behindern oder blockieren. Hier gewinnen alternative Konfliktlösungsverfahren wie Mediation und mediationsorientiertes Coaching immer mehr an Bedeutung und machen den Einsatz eines Konfliktkosten-Controllings unverzichtbar.

So auch in einem Konfliktfall in einer Einrichtung in Niedersachsen, in welcher die MAV-Vorsitzende Streit mit der Einrichtungsleitung bezüglich der internen Kommunikation (soft skills) und der Eingruppierung (hard skills) einer Mitarbeiterin hatte. Der Streit drohte derart zu eskalieren, dass die MAV und die beteiligten Mitarbeiter mit einer Veröffent-

### Ganzheitlicher Beitrag des KKC zur Organisationsentwicklung



lichung in der Presse drohten. Es bildeten sich in kürzester Zeit zwei große Parteien, die sowohl die tägliche Arbeit im Team als auch die Informations- und Kommunikationsstruktur empfindlich blockierten und ausbremsten. Die Einrichtungsleitung nahm den Konflikt zu Beginn nicht so ernst – wie dies oftmals zu beobachten ist, frei nach dem Motto: „Die regeln das schon selbst“ – bis es nicht mehr ging.

Zur Lösung des Problems wurde ein Kommunikationstraining

mit Mediation veranlasst. Was ist Mediation? Die Mediation ist ein freiwilliges Verfahren zur konstruktiven Beilegung oder Vermeidung von Konflikten. Die Konfliktparteien wollen dabei mit Unterstützung einer dritten allparteilichen Person (dem Mediator) zu einer gemeinsamen Vereinbarung gelangen, die ihren Bedürfnissen und Interessen entspricht. Der Mediator trifft dabei keine eigenen Entscheidungen bezüglich des Konfliktes, sondern ist lediglich für das Verfahren ver-

antwortlich. Über einen Zeitraum von drei Monaten wurden sechs ganztägige Kommunikationsseminare mit einer eintägigen Mediationssitzung vereinbart. Ziel des Kommunikationstrainings war die gestörte Kommunikation wieder herzustellen und zusätzliche Informations-Kanäle für die Mitarbeiter zu schaffen, die durch regelmäßige Jour-Fixe strukturiert wurden. Die große Herausforderung war, die Ungeduld der beteiligten Mitarbeiter aufzufangen und ihr Engagement, schnell in eine Mediationsvereinbarung einzusteigen, zu bremsen und wirklich die wahren Interessen und Motivationen der beteiligten Parteien zu ergründen. Wichtig war es für die Mitarbeiter, individuelle Wege zu finden um auch in zukünftigen Situationen das innere Gleichgewicht zu erhalten, um handlungsfähig zu bleiben und souverän Wege aus dem Konflikt zu gestalten.

Für die Zukunft dieser Einrichtung ist es notwendig, ein Konfliktkosten-Controlling aufzubauen. Das Konfliktkosten-Controlling kann einen ganzheitlichen Beitrag zur Organisationsentwicklung der Einrichtung leisten (siehe Abbildung). Es ist theoretisch durchdacht

und praktisch nachgewiesen. Voraussetzung ist, den Konfliktkostentreiber zu finden, dadurch mindestens fünf Prozent der Personalkosten zu sparen und Konfliktkosten nachhaltig zu messen. Umgesetzt werden kann dies etwa durch Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern, effektiverer Nutzung der Arbeitszeit und Einrichtung eines Frühwarnsystems. Durch den Aufbau eines Konfliktkosten-Controllings kann verborgenes Potential freigesetzt werden und innerhalb der Ablauf- und Aufbauorganisation der sozialen Einrichtung nachhaltig die Qualität und Werteorientierung gehalten und gesteigert werden.

Thema der nächsten Ausgabe: Konfliktkosten als neuer Ansatz zur Etablierung von Konfliktmanagement im Rahmen der Unternehmenskultur. //

### INFORMATION

Diese Serie wird betreut von: Dipl.-Betriebswirtin Anne-Catherine Poirier, ACP consulting Unternehmensberatung, Düsseldorf, Tel. (02 11) 41 04 02, E-Mail: porier@acpconsulting.de, Internet: www.acpconsulting.de