

## Konflikte in Unternehmen

Experte **STEFAN GÖTZ** präsentiert konkrete Fälle aus der Praxis.



Konflikte sind Bestandteile unserer täglichen Arbeit. Sie entstehen durch unterschiedliche Zielsetzungen, Anforderungen, Meinungen, Erfahrungen, neue Herausforderungen oder andere Veränderungen in unserem Arbeitsumfeld. Wir sind mit ihnen konfrontiert, egal, ob wir wollen oder nicht. Im **trend** werden an dieser Stelle in loser Folge typische Konfliktmuster und Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt.

**Der Fall:** Qualität ist im heutigen Wettbewerb ein entscheidender Faktor um Kunden zu gewinnen bzw. zu halten und somit für Organisationen wichtig, um langfristig wirtschaftlich zu überleben. Dabei hängt die Qualität von Produkten und Dienstleistungen von den dazugehörigen Arbeitsabläufen ab und es ist notwendig diese internen Prozesse kontinuierlich weiter zu entwickeln. Ein international agierendes Unternehmen mit österreichweit rund 1000 Mitarbeitern hat dies für sich erkannt und beauftragt einen erfahrenen internen Mitarbeiter mit der Definition, Einführung und Überwachung eines Prozesses der mehrere Mitarbeiter in verschiedenen Abteilungen betrifft. Bis dato sind in diesem Bereich keine einheitlichen bzw. standardisierten Abläufe vorhanden, die Mitarbeiter arbeiten erfolgreich und zielorientiert, aber jeder basierend auf seiner individuellen Erfahrung. Nach Freigabe und Einführung des neuen Prozesses zeigt sich, dass vereinzelte Mitarbeiter aus den betroffenen Abteilungen die definierten Formulare nicht verwenden und weiter nach ihren alten individuellen Vorgehensweisen arbeiten. Dies führt bei dem Prozessverantwortlichen zu großer Verwirrung und Ärger. 90 Prozent der Prozessbeteiligten halten sich an den neuen Prozess und sehen darin auch eine wesentliche Verbesserung und Vereinfachung ihrer Arbeit.

Auch die Eskalation auf die nächsthöhere Managementebene führt nicht zu einer Einhaltung der neuen Arbeitsabläufe. Die Situation spitzt sich zwischen den Mitarbeitern, die den Prozess nicht leben, und dem Prozessverantwortlichen zu, die Kommunikation wird auf ein absolutes Minimum reduziert. Es wird nur noch über kurze und unpersönliche Mails kom-

muniziert, persönlichen Gesprächen wird aus dem Weg gegangen. Die Arbeitsfähigkeit der Organisation leidet, weil Kunden nicht mehr beliefert werden können.

**Analyse:** Diese Situation zeigt zwei Konfliktarten bzw. -typen. Auf der einen Seite steht der Beziehungskonflikt zwischen dem Prozessverantwortlichen und den Prozessmitarbeitern, die den Prozess nicht umsetzen. Die beteiligten Mitarbeiter fühlten sich im Entstehen der Prozessdefinition nicht gehört, verstanden und berücksichtigt. Die persönliche Beziehung zwischen den Parteien war im Ungleichgewicht, weil persönliche Bedürfnisse (Anerkennung, Wertschätzung) und Erwartungen nicht ausreichend befriedigt wurden. Der andere Konflikt basiert auf den strukturellen Gegebenheiten der Organisation – ein struktureller Konflikt. Die Beteiligten sehen sich in ihrer Abteilungsfunktion und haben ein abteilungsübergreifendes Prozessdenken noch nicht verinnerlicht (Linienorganisation versus Matrixorganisation). Der Prozessverantwortliche ist nicht der disziplinierte Vorgesetzte und deswegen sehen die Prozessmitarbeiter nicht ein, warum sie seinen Anordnungen folgen sollen.

**Ergebnis:** Für den Beziehungskonflikt wurde das Beratungsformat Mediation zur Konfliktbehandlung gewählt. Durch die Mediation konnte die Kommunikation zwischen den Beteiligten wieder angeregt werden. Dadurch wurde es möglich, über die nicht gestillten persönlichen Bedürfnisse zu sprechen und wieder eine Basis für die Arbeitsfähigkeit herzustellen. Weiters wurde den Beteiligten über die Mediation der strukturelle Konflikt sichtbar. Im Zuge dessen wurde die nächsthöhere Managementebene zu einem moderierten Workshop eingeladen, um an dem strukturellen Konflikt zu arbeiten. Folgende Maßnahmen wurden gemeinsam erarbeitet und vereinbart: Coaching für den Prozessverantwortlichen, Schulungen zum Thema Prozessmanagement für alle Prozessbeteiligten und deren Vorgesetzte, strukturelle Anpassungen (Funktionsbeschreibungen, Zielvereinbarungen und Weiterbildungsangebot).

**Stefan Götz, Managing Partner KonKom**  
[www.konkom.at](http://www.konkom.at)

**Gemba Austria:**  
(id #23505085)  
58.0 mm x 280.0 mm