

Konfliktmanagement – eine empirische Erhebung zur Verhaltensbereitschaft und Einstellung in österreichischen Unternehmen

Das Thema der Arbeit sind Konflikte, ihre Wirkungsweise, ihr Potential sowie Konfliktbehandlungsmöglichkeiten. Konflikte sind ständige Begleiter des privaten und öffentlichen Lebens, da sie überall auftreten, wo Menschen bzw. deren Meinungen, Einstellungen, Interessen und Ziele zusammentreffen.¹ Dabei sind sie weder a priori als etwas Negatives noch von vornherein als etwas Positives zu betrachten. Vielmehr haben Konflikte ambivalente, positive und negative, Eigenschaften. Bleibt ein Konflikt ungelöst, verhärtet er sich und droht weiter zu eskalieren. Den unmittelbaren und mittelbaren Beteiligten drohen daraus Gefahren wie die Einschränkung ihrer Handlungsfähigkeit sowie sinkende Motivation oder Leitungsbereitschaft.² Auch Unternehmen bleiben als weiteres Umfeld der Konfliktbeteiligten von negativen Auswirkungen nicht verschont. Es wird nicht nur wertvolle, dem Unternehmensziel zugedachte Energie im Konflikt verheizt, sondern auch das Betriebsklima und die Arbeitsmotivation der direkten und indirekten Konfliktbeteiligten leiden unter einem ungelösten Konflikt.³ Im Vergleich dazu eröffnet eine konstruktive Handhabung von Konfliktsituationen die Chance den (durch den Konflikt) drohenden Schaden zumindest zu begrenzen oder aber auch neuen Nutzen zu stiften. Konflikte bergen das Potential in sich, Fortschritt, Innovation, Kreativität und Weiterentwicklung anzutreiben.⁴ Das wird besonders im Rahmen der Team- und der Projektarbeit genutzt, um komplexe Aufgabenstellungen zu erfüllen und sich den virulenten Anforderungen des Marktes anzupassen.⁵

Da in Unternehmen ungelöste Konflikte ein Einsparungspotential darstellen können, eröffnet sich die Frage, wovon eine (konstruktive) Konfliktbearbeitung abhängt bzw. beeinflusst wird. In diesem Zusammenhang untersucht die Arbeit eine mögliche Verbindung zwischen der positiven oder negativen Einstellung von Mitarbeitern mit Personalverantwortung gegenüber Konflikten und ihrer Verhaltensbereitschaft in Konflikten. Dazu wird ihr Reifegrad in Bezug auf ihr Konfliktbewusstsein erhoben. Dies wird einerseits an der *Reife* ihrer Verhaltensbereitschaft, bei der ein Übergang von Flucht-, Vernichtungs-, Unterwerfungs-, Delegations-, Kompromiss- bis hin zum Konsensverhalten,

¹ Vgl. Regnet, Erika: Konflikt und Kooperation, Wiesbaden: Hofgrede Verlag, 2007, S. 60.

² Vgl. Schwarz, Gerhard: Konfliktmanagement, 6.Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003, S. 263, Vgl. Regnet (2007), S. 7.

³ Vgl. Pühl, Harald: Mediation in Organisationen, Berlin: Ulrich Leutner Verlag, 2003, S. 9, vgl. Bay, Rolf H.: Teams effizient führen. Würzburg: Vogel Verlag, 2002, S. 148-154.

⁴ vgl. Altmann, Gerhard/ Fiebinger, Heinrich/ Müller, Rolf: Mediation, Weinheim-Basel: Beltz Verlag, 1999, S. 21-22 und S. 32-37.

⁵ Vgl. Rieckmann, Heijo: Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends, 3. Aufl. Frankfurt am Main: Peter Lang, 2005, S.3-4 und S. 43, vgl. Regnet (2007), S. 1-15.

wie von Schwarz vorgeschlagen, als Entwicklungsfortschritt gesehen wird, und andererseits an ihrer Grundeinstellung gegenüber Konflikten gemessen.⁶

Mittels telefonischem Fragebogen werden die Daten erhoben, um die Forschungsfrage über einen möglichen Zusammenhang zwischen Grundeinstellung und Konsensbereitschaft von Personalverantwortlichen ausgewählter österreichischer Unternehmen zu beantworten.

Als Ergebnis zeigten sich die Befragten in Bezug auf ihre Grundeinstellung und ihre Verhaltenstendenzen in Konflikten eher entwickelt. Grund dafür ist eine ermittelte, stärkere Neigung zur Konsensbereitschaft als zu *weniger reifen Verhaltensmustern*.⁷ Daneben scheinen trotz einiger Ausnahmen die Chancen sowie das Potential ungelöster Konflikte bekannt zu sein. Zwischen der Grundeinstellung und der Konsensbereitschaft der Befragten wurde ein schwach positiver Zusammenhang festgestellt. Zusätzlich zeigte sich ein schwach positiver Einfluss einer positiven Grundeinstellung auf die Konsensbereitschaft. Auf dieser Erkenntnis baut die Empfehlung auf, durch entsprechende Weiterbildung, die Schaffung von geeigneten Strukturen bzw. Raum, um Kritik zu äußern, im Unternehmen flächendeckend auf Konflikte vorzubereiten. Dies, um die Grundeinstellung potentieller Konfliktbeteiligter des Unternehmens zu verbessern, indem nicht nur potentielle Auswirkungen von Konflikten, sondern gleichzeitig auch ihr Lösungsbedarf sowie Handlungsoptionen hervorgehoben werden. Wie aus zusätzlichen Bemerkungen der Befragten hervorgeht, werden in ihren Unternehmen bereits Konfliktmanagement-Trainings, Seminare, Workshops, Krisentelefone sowie spezielle Ansprechpersonen für Konfliktangelegenheiten angeboten. Ziel ist dabei die Möglichkeit für die Teilnehmer bzw. die Mitarbeiter des Unternehmens, das Potential von Konflikten in einer entschärften Situation kennen zu lernen, um diesen künftig konstruktiv, ‚aufgeschlossen‘ und vielleicht sogar mit einem stärkeren Bearbeitungs- bzw. Lösungswillen zu begegnen. Kurz gesagt, die befragten Personalverantwortlichen widmen ihren Angaben zufolge *Konflikten* bereits ein gewisses Maß an Aufmerksamkeit, wobei sie Bereitschaft zeigen, Zeit und Energie in die Konfliktbearbeitung im Bewusstsein um die potentiellen Chancen einer Konfliktsituation zu investieren. Empfehlenswert ist im Unternehmen gegenüber Konflikten eine offene und lösungsorientierte Sichtweise aufzubauen, damit drohende Gefahren eingedämmt werden und stattdessen gute Aussicht auf Aktivierung ihres potentiellen Nutzens besteht. Eine positive Entwicklung könnte die Etablierung eines Lösungsversuches als ‚natürliche‘ Folge auf entstandene Konflikte darstellen, nach dem Motto, „Jeder Konflikt verdient eine Chance“.

⁶ Vgl. Schwarz (2003), S. 263-299.

⁷ Vgl. Schwarz (2003), S. 263-299.