

Oliver Seitz

## **Konfliktmanagement-Systeme in Unternehmungen: sozial und wirtschaftlich interessant** Unter besonderer Berücksichtigung der Mediation

### **abstract**

Jedes Jahr leisten in der Schweiz etwa 4 Millionen Erwerbstätige die beeindruckend hohe Zahl von fast 7 Milliarden Arbeitsstunden. Nur zu oft wird diese Zeit durch Konflikte am Arbeitsplatz getrübt: Beispiele dafür sind Mobbing, Belästigungen, Reibungen nach Fusionen oder unterschiedliche Arbeitsweisen zwischen und innerhalb von Teams. Solche Konflikte sind nicht nur für die direkt Betroffenen, sondern oftmals auch für das ganze Umfeld sehr belastend und häufig ausgesprochen teuer.

### **Ein Konfliktmanagement-System**

Bei solchen sozialen und finanziellen Belastungen setzt Oliver Seitz, der an der Universität Freiburg Sozialarbeit und Betriebswirtschaftslehre studierte, mit seiner Lizentiatsarbeit an: Er zeigt auf, wie innerbetriebliche Konflikte mit Hilfe eines Konfliktmanagement-Systems (KmS) konstruktiver und damit für Mitarbeitende wie auch für die Unternehmung Erfolg versprechender angegangen werden können. Durch einen konstruktiven Umgang mit Konflikten kann deren kreatives Potential genutzt und zerstörerische Konflikteskalationen können reduziert werden. Das KmS, welches sich an alle Mitarbeitenden wendet, ist modulartig aufgebaut. Mögliche Module sind die Prävention, eine Ombudsperson, die Mediation oder ein Schiedsgericht. Diese und weitere Optionen werden in der Arbeit genauer beschrieben. Ein KmS bietet somit für eine breite Palette von Konflikten und für Mitarbeitende mit verschiedenen Bedürfnissen unterschiedliche Möglichkeiten der Konfliktbewältigung an.

### **... ist sozial und wirtschaftlich interessant**

Mitarbeitende und ihre Konflikte werden durch eine KmS ernst genommen; dies bedeutet eine Steigerung der Arbeitsqualität für alle in einer Unternehmung tätigen Personen. Ist ein solches System aber auch für eine Gewinn orientierte Unternehmensleitung von Interesse? Rentiert es nach ökonomischen Kriterien? Oliver Seitz geht diesen Fragen nach und wagt den Spagat zwischen Wirtschaft und Sozialer Arbeit. Er stellt sich in seiner Lizentiatsarbeit der ökonomischsten aller Rechengrössen, dem Shareholder Value. Ein KmS erhöht nur dann den Shareholder Value, wenn es den Unternehmenswert vergrössert, zur nachhaltigen Wertsteigerung beiträgt und das Risiko von Wertverlusten vermindert. Den Zusammenhang zwischen KmS und dem Shareholder Value zeigt Oliver Seitz anhand von 41 Hypothesen auf. Dabei orientiert er sich an der Theorie Poppers.

Die Untersuchung kommt zu einem deutlichen Schluss: KmS erhöhen den Shareholder Value. Konstruktiv angegangene Konflikte fördern die Kreativität der Mitarbeitenden, was zu Innovationen führt. Sie erhöhen die Flexibilität und die Produktivität der Unternehmung. Zufriedene Mitarbeitende sind stärker motiviert, was sich wiederum auf die Kundschaft überträgt.

Dass sich diese Vorteile auch wirklich auszahlen, zeigt das Beispiel einer 500 Mitarbeitende zählenden Unternehmung. Sie müsste für die einmaligen Entwicklungs- und Einführungskosten eines KmS knapp 150'000.- und für die jährlich wiederkehrenden Unterhaltskosten eines KmS gut 50'000.- investieren. Ein stattlicher Betrag. Kann die Unternehmung jedoch mit Hilfe des KmS die Fluktuationsrate um lediglich einen Prozentpunkt reduzieren, spart sie bereits jährlich ca. 300'000.-, also die doppelten Entwicklungs- und Einführungskosten. Bedenkt man zudem die durchschnittlichen jährlichen Mobbingkosten dieser Firma von etwa einer Million Franken, lohnt sich gemäss Oliver Seitz ein KmS bereits auf Grund der Kostenersparnisse bei Mobbing und der Fluktuation – wobei Gewinnsteigerungen durch das KmS noch nicht berücksichtigt wurden.

### **... wenn es richtig eingeführt wird**

Damit ein KmS auch tatsächlich zu Ertragssteigerungen, Kostensenkungen und Risikoreduzierungen führt, muss es von den Konfliktparteien genutzt werden. Oliver Seitz befasst sich deshalb ausführlich mit der Entwicklung und Einführung eines KmS. Wichtig ist beispielsweise, dass die von einem KmS betroffenen Personengruppen bei der Entwicklung miteinbezogen und deren Interessen berücksichtigt werden. Ein wirksames KmS muss optimal auf das spezifische Unternehmen und seine Mitarbeitenden angepasst werden. Je nach Unternehmenskultur sind andere Module der Konfliktbewältigung von Vorteil. Die Auswahl eines Moduls wird deshalb vertieft am Beispiel der Mediation aufgezeigt: Vor- und Nachteile der Mediation werden diskutiert und es wird untersucht, für welche Konflikte sie geeignet ist. Zudem müssen Fragen wie die Auswahl der Mediationsperson, der Örtlichkeit der Mediation oder der Bezahlung diskutiert werden.

Entscheidend für den Erfolg eine KmS ist vor allem die klar kommunizierte Unterstützung durch die Unternehmensleitung. Fördert diese die konstruktive Konfliktbewältigung, anstatt die Konflikte zu verschweigen, profitieren davon nicht nur die Mitarbeitenden, sondern auch sie selber.

2003 / 124 Seiten  
ISBN 10: 3-03796-019-1  
ISBN 13: 978-3-03796-019-6  
Fr. 34.60 / € 22.40 (zzgl. Versandkosten)

Bestelladresse Verkauf:  
Edition Soziothek, Postfach 265, 3027 Bern  
Tel. 031 994 26 94, Fax 031 994 26 95, mail@soziothek.ch  
Online-Bestellung: [www.soziothek.ch](http://www.soziothek.ch)

Es handelt sich um eine leicht abgeänderte Lizentiatsarbeit, eingereicht an der Philosophischen Fakultät der Universität Freiburg (CH), bei Prof. Dr. Ueli Mäder am Departement Sozialarbeit und Sozialpolitik.