

Joachim Hennecke

Open Access

# Konfliktmanagement für Führungskräfte – von der täglichen Führungsarbeit zum System

## Bericht über eine Veranstaltung der gemeinsamen Managementkommission von vdb und dbv

**Zusammenfassung:** Konfliktmanagement bietet mehr als Tools für die Schlichtung von Streitigkeiten im bibliothekarischen Alltag. Dies konnten die Teilnehmer eines von der dbv/vdb-Managementkommission veranstalteten Workshops anhand unterschiedlicher Konflikttypen, der Abwägung zwischen funktionalen und dysfunktionalen Konflikten, der verschiedenen Rollen von Führungskräften im Mediationsprozess sowie der systemkritischen Bedeutung von Konfliktmanagement im Rahmen der Gesamtorganisation mit Mediationsprofis der KPMG Deutschland diskutieren.

**Schlüsselwörter:** Konfliktmanagement, Mediation, Führungskraft

**Conflict management for library executives – from day-to-day leadership activities to systematic management**

Report of a workshop organized by the dbv/vdb management commission

**Abstract:** Conflict management offers more than just tools for the settlement of disputes in everyday working life. The participants of a workshop organized by the dbv/vdb management commission discussed this subject with mediation professionals from KPMG Germany. They analyzed different types of conflicts, learned to differentiate between functional and dysfunctional conflicts, identified various roles leaders can play in the mediation process, and became aware of the system-critical importance of conflict management in the context of the overall organization.

**Keywords:** conflict management, mediation, library executive

DOI 10.1515/bd-2014-0076

---

**Dr. Joachim Hennecke:** Joachim.Hennecke@fau.de

Im Rahmen der Reihe „Forum Management und Führung“ veranstaltete die gemeinsame Managementkommission von vdb und dbv am 18. und 19. Februar 2014 in den Räumen der Deutschen Nationalbibliothek in Frankfurt am Main einen Workshop mit dem Thema „Konfliktmanagement für Führungskräfte – von der täglichen Führungsarbeit zum System“. Mit Dr. Alexander Insam, Mediator, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner bei der KPMG Rechtsanwaltsgegesellschaft mbH und Direktor des Zentrums für Konfliktkostenforschung an der Humboldt-Viadrina School of Governance, konnte für die beiden intensiven Veranstaltungstage ein renommierter Hauptreferent gewonnen werden.

Der erste Veranstaltungstag behandelte die Entstehung von Konflikten, die unterschiedlichen Konflikttypen, Konfliktkosten und die Ansatzpunkte für eine Mediation als Konfliktlösungsstrategie.

Ausgehend von der Zielsetzung eines (Dienstleistungs-)Unternehmens wird jede Störung des Leistungserstellungsprozesses bzw. personenbezogen jede Abweichung von der Stellenbeschreibung als Konflikt definiert. Konflikte sind damit nicht nur auf den Streit zwischen Personen beschränkt, vielmehr lassen sich drei verschiedene Konflikttypen unterscheiden:

- Strukturelle Konflikte können personenunabhängig und potentiell wiederkehrend auch bei optimaler Planung aufgrund geänderter Rahmenbedingungen entstehen. Ihr Ausmaß wird v. a. durch die organisationalen Rollen und Verhaltensregeln sowie nicht zuletzt auch von der Kommunikationskultur einer Organisation beeinflusst (Beispiele: die perfekte Parkplatzordnung, der Dienstplan).
- An interpersonellen Konflikten sind mindestens zwei sich gegenüber stehende Personen oder Personengruppen beteiligt. Im Gegensatz zu strukturellen Konflikten sind sie daher i. d. R. latent mit einer Schuldfrage verknüpft, was häufig zu einer entsprechend starken Emotionalisierung führt (Beispiel: Karrierekonflikte).
- Intrapersonale Konflikte schließlich wurzeln in der Persönlichkeit oder Privatsphäre eines Mitarbeiters, wirken sich dann aber auch auf das individuelle Arbeitsergebnis sowie die Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzten aus (Beispiel: Alkoholismus, krankheitsbedingte längere Abwesenheit). Zu beachten ist, dass intrapersonale (wie im Prinzip auch strukturelle) Konflikte häufig dahin tendieren, in eine interpersonelle Konfliktsituation überzugehen.

Konflikte im Sinne von Störungen sind zunächst einmal weder gut noch schlecht, insofern sie sich auch positiv im Sinne von Innovationen, klareren Organisationsregeln oder einer Verbesserung der Unternehmenskultur auswirken können. Daraus ergibt sich die Frage, wann bzw. nach welcher Frist Konflikte funktional oder dysfunktional im Hinblick auf die Organisationsziele wirken und wie Füh-

rungskräfte dies abschätzen können. Es stellte sich heraus, dass dies im Einzelfall möglicherweise sehr schwierig festzustellen ist. In mehreren Arbeitsgruppen diskutierten die Teilnehmer dies anhand der verschiedenen Konflikttypen.

Eine Möglichkeit, Konfliktwirkungen einzuschätzen, besteht in der Berechnung der Kosten eines Konflikts. Diese Konfliktkosten können grundsätzlich auf Grundlage der konfliktbedingt eingesetzten Arbeitskosten ermittelt werden, denn Konflikte schlagen sich typischerweise in Arbeitszeitverlusten nieder. Auf diese Weise funktionale und dysfunktionale Konflikte zu bestimmen, setzt allerdings ein elaboriertes Controlling-System voraus, das gerade in Bibliotheken eher selten implementiert sein dürfte.

Dann bleibt v. a. der Weg, mittels klar definierter Regeln für das Austragen von Konflikten für die angestrebte Effizienzorientierung zu sorgen. Einen solchen Weg stellt das Verfahren der Mediation dar, das einen weiteren Schwerpunkt der Veranstaltung bildete.

Grundgedanke der Mediation als Instrument des Konfliktmanagements ist die Zuhilfenahme eines allparteilichen Vermittlers zwischen den Konfliktparteien. Diese Mediatoren treffen selbst keine Entscheidungen, sondern sollen den Konfliktparteien zu einer eigenverantwortlichen Entscheidung verhelfen, die von den Streitenden mitgetragen wird. Neben der Beauftragung eines externen professionellen Mediators kann diese Rolle auch den Führungskräften selbst zufallen. Ist dies der Fall, müssen die Führungskräfte sich zunächst aus der Richter- bzw. Entscheiderrolle verabschieden, die ihnen im normalen Arbeitsalltag i. d. R. zufällt und in der sie sich auch aus Sicht der Konfliktparteien zu Beginn der Mediation befinden. In der Mediatorenrolle ist die Führungskraft vielmehr dazu aufgefordert, die Verantwortung für die Konfliktlösung an die Konfliktparteien zurückzugeben. Die berechtigten eigenen Interessen sollten von der Führungskraft daher in den Mediationsprozess als Kriterien bzw. Rahmenbedingungen für die von den Konfliktparteien gemeinsam zu entwickelnde Lösung eingebracht werden, aber nicht die Lösung selbst bereits determinieren.

Der Mediationsprozess lässt sich in fünf Phasen untergliedern:

1. Einführungsphase: In dieser Rahmenphase werden die Bedingungen und der Ablauf des Mediationsverfahrens festgelegt. Neben der Beschreibung der Rolle des Mediators werden Erwartungen und Befürchtungen der Konfliktparteien geklärt sowie der Zeitplan und evtl. weitere formal-organisatorische Festlegungen vereinbart. Dazu gehört z. B. die Betonung des Prinzips der „Freiwilligkeit“ im Sinne einer „Abbruchfreiwilligkeit“. D. h. die Konfliktparteien werden zwar zur Teilnahme am Mediationsprozess verpflichtet, können diesen aber eigenbestimmt verlassen. In diesem Fall des Abbruchs der Medi-

ation wird die Konfliktlösung als „Richterentscheidung“ der zuständigen Führungskraft herbeigeführt.

2. Themensammlung: Hier werden die für die Konfliktparteien wesentlichen Themen erfasst, wobei nach dem Prinzip des „größten gemeinsamen Nenners“ zunächst die Themen bestimmt werden, die für alle Konfliktparteien gemeinsam von hoher Bedeutung sind.
3. Interessenbestimmung: Die Konfliktparteien werden aufgefordert, ihre auf die vorher bestimmten Themen bezogenen Interessen zu schildern, die dann z. B. durch den Mediator in einer Tabelle getrennt aufgeschrieben werden. Auf diese Weise sollen sich die Konfliktparteien selbst darüber klar werden, was ihnen an einem Thema eigentlich wirklich wichtig ist, wo ihre jeweiligen Bedürfnisse und Ziele liegen und wie diese im Rahmen des fraglichen Konflikts zu bewerten sind. Der Mediator zwingt die Konfliktparteien in dieser Phase gewissermaßen zu einer langsamem, reflektierten Entscheidung.
4. Lösungsoptionen definieren: Die Konfliktparteien werden nun aufgefordert, Lösungen vorzuschlagen, z. B. unter Einsatz der Brainstorming-Methode. Die vorgeschlagenen Lösungen werden zunächst ohne weitere Kritik erfasst, erst am Ende der Phase werden die vorliegenden Optionen von den Konfliktparteien getrennt bewertet. Die Optionen, die für alle Konfliktparteien zumindest grundsätzlich tragbar erscheinen, werden dann auf Tauglichkeit und Durchführbarkeit hin im Gespräch mit den Beteiligten abgewogen. Die Rolle des Mediators liegt dabei vor allem darin, die streitenden Parteien durch eine kritische Detailprüfung zu brauchbaren Lösungsansätzen zu führen.
5. Vereinbarungen treffen: Die vereinbarte Lösung wird in dieser Phase mit Hilfe des Mediators ausformuliert und von den einzelnen Konfliktparteien nochmals im Hinblick auf ihre eingangs formulierten Interessen und Bedürfnisse hin überprüft. Bei einer Einigung auf eine Lösung wird diese von den Streitenden unterschrieben und ggf. eine Frist gesetzt, nach deren Ablauf der Erfolg der getroffenen Vereinbarung erneut überprüft wird.

Die Teilnehmer des Workshops hatten am zweiten Veranstaltungstag die Gelegenheit, sich anhand typischer Konfliktsituationen in Bibliotheken in den verschiedenen Rollen der Konfliktparteien und der Mediatoren zu üben und dadurch das Potential ebenso wie die Komplexität des Mediationsverfahrens zu erfahren.

Im Anschluss wurde die Einbettung des Konfliktmanagements in das Gesamtsystem der Organisation und die damit zusammenhängenden Anforderungen an die Führungskräfte diskutiert. Herausgehoben wurde u. a. die Bedeutung der wesentlich von den Führungskräften bestimmten Kommunikationskultur der Organisation, die sich in verschiedenen Kommunikationsstilen ausprägt und auch dazu beitragen kann, die Eskalation dysfunktionaler Konflikte zu ver-

hindern. Weiterhin wurde die Bedeutung des Konfliktmanagements durch den technikbedingten Wandel der Arbeitswelt thematisiert. Gerade durch die steigenden Anforderungen an Führungskräfte angesichts der zunehmenden Dynaxität zeigte sich, dass die Instrumente eines funktionierenden Konfliktmanagements wie z. B. die Entwicklung der Kommunikationskultur oder die schrittweise „Verlangsamung“ der Konfliktbearbeitung und Interessensklärung im Rahmen der einzelnen Phasen des Mediationsprozesses geeignet sein können, dem Risiko einer Überkomplexität des Arbeitsprozesses sinnvoll zu begegnen. So gesehen ist Konfliktmanagement ein organisationspsychologisch tragfähiges Konzept, das weit über die Streitschlichtung des Einzelfalles hinausgreift.



**Dr. Joachim Hennecke**

Universitätsbibliothek Erlangen-Nürnberg

Universitätsstraße 4

91054 Erlangen

E-Mail: [Joachim.Hennecke@fau.de](mailto:Joachim.Hennecke@fau.de)