

---

# Konfliktmanagement im Unternehmen

---

Stephan Proksch

# Konfliktmanagement im Unternehmen

Mediation und andere Methoden für  
Konflikt- und Kooperationsmanagement  
am Arbeitsplatz

2., überab. u. erw. Auflage



**Springer** Gabler

Stephan Proksch  
Trialogis Organisationsberatung Mediation  
Wien, Österreich

ISBN 978-3-642-35688-9  
DOI 10.1007/978-3-642-35689-6

ISBN 978-3-642-35689-6 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010, 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

*Lektorat:* Stefanie A. Winter, Eva-Maria Fürst

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

# Vorwort

Dieses Buch zeigt, dass Spannungen, Differenzen und Konflikte in Unternehmen und Organisationen der Normalfall, notwendig und produktiv sind, wenn sie ernst genommen werden und die beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte einen aktiven Umgang damit finden.

Ich habe dieses Buch für alle geschrieben, die nach neuen Möglichkeiten suchen, schwierige Situationen und Konflikte zu bewältigen. Führungskräfte und Mitarbeiter in Organisationen erhalten hier Anregungen und Methoden, Probleme effektiv und nachhaltig zu lösen. Um die Relevanz der dargestellten Inhalte für die Praxis zu unterstreichen, wird jedes Kapitel von einem Beispielfall umrahmt.

Nach einer allgemeinen Einführung in das Thema Konflikt gehe ich auf die klassischen, bzw. herkömmlichen Methoden der Konfliktbearbeitung ein. Darauf folgt eine Erörterung der neueren, ich nenne sie komplementären, Methoden. Der zentrale Ansatz zur Konfliktbearbeitung, die Mediation, wird unter dem Aspekt der Anwendbarkeit für Führungskräfte und Mitarbeiter in Organisationen dargestellt. Im Anschluss daran gehe ich auf die Gesprächstechniken zur Konfliktbearbeitung sowie die Fragetechnik ein. Das Kapitel über Konfliktprävention bietet Anregungen, wie man unproduktiven Konflikten vorbeugen kann. Schließlich widme ich zwei Kapitel der Einführung eines unternehmensinternen Konfliktmanagementsystems und stelle danach zwei Praxisfälle einer gelungenen Einführung dar.

Folgenden Personen möchte ich für die aktive Unterstützung dieses Buchprojektes herzlich danken:

Meiner Frau Sabine für die geduldige Durchsicht und Verbesserung des Manuskripts. Meinen Partnern bei Trialogis Gerhart C. Fürst und Barbara Wurz für ihre inhaltlichen Anregungen. Ingrid Schön, Erich Laminger und Peter Melzer sowie Elisabeth Kirchmeir für die Durchsicht und die Anregungen zur Verbesserung des Manuskripts, Robert Fucik für die Gestaltung der humorvollen Karikaturen.

Wien, im Juni 2013

Stephan Proksch

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	XIII
<b>1 Konflikte erkennen und klären</b> .....	1
1.1 Eiszeit zwischen Unternehmensgründern .....	1
1.2 Was ist ein Konflikt? .....	2
1.3 Konflikte kommen oft auf leisen Sohlen .....	3
1.4 Konfliktanalyse .....	4
1.4.1 Zielsetzung im Konflikt .....	4
1.4.2 Arten von Konflikten .....	5
1.4.3 Konfliktparteien .....	7
1.4.4 Konfliktverlauf und Eskalation .....	7
1.5 Wie führen Sie ein klärendes Gespräch? .....	9
1.6 Konflikte im Unternehmen: Fluch oder Segen? .....	10
1.6.1 Risiken von Konflikten .....	10
1.6.2 Nutzen von Konflikten .....	11
1.7 Exkurs: Mobbing .....	12
1.8 Eiszeit zwischen Unternehmensgründern: Wie es weiterging... ..	13
<b>2 Herkömmliche Methoden des Konfliktmanagements</b> .....	15
2.1 Unterschiedliche Führungsstile im Leitungsteam .....	15
2.2 Die herkömmliche Einstellung zu Konflikten in Unternehmen .....	16
2.2.1 Konflikte als Gegensatz von Arbeitgeber und Arbeitnehmer .....	16
2.2.2 Herkömmliche Methoden der Konfliktregelung .....	21
2.2.3 Konflikte als Ausprägung von Machtkampf und Mikropolitik .....	22
2.2.4 Exkurs: Formen von Machtanwendung .....	23
2.3 Die vier Grundformen des Konfliktmanagements in Organisationen .....	26
2.3.1 Trennende Maßnahmen .....	27
2.3.2 Sachbezogene Maßnahmen .....	28
2.3.3 Personenbezogene Maßnahmen .....	28
2.3.4 Integrierende Maßnahmen .....	29
2.4 Wie gehen Unternehmen heute mit Konflikten um? .....	30

2.4.1	Nutzen und Grenzen der herkömmlichen Methoden	30
2.5	Konfliktmanagement: Die ganzheitliche Sichtweise	31
2.6	Unterschiedliche Führungsstile im Leitungsteam: wie es weiterging ...	32
<b>3</b>	<b>Komplementäre Methoden des Konfliktmanagements</b>	<b>35</b>
3.1	Der schwierige Chef	35
3.2	Die komplementären Methoden des Konfliktmanagements	36
3.2.1	Mediation	37
3.2.2	Moderation	37
3.2.3	Supervision	38
3.2.4	Coaching	38
3.2.5	Teamentwicklung	39
3.3	Organisationsentwicklung versus Mediation?	40
3.3.1	Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement	41
3.3.2	Mediation ergänzt Organisationsentwicklung	42
3.4	Integrierende Formen des Konfliktmanagements: Zu selten eingesetzt?	45
3.4.1	Mediation kostet Zeit und Geld	45
3.4.2	Konfliktscheuheit	45
3.4.3	Macht- und Kontrollverlust	46
3.4.4	Befürchtung von Aufdeckung und Entlarvung	46
3.4.5	Imageverlust im Kollegenkreis	47
3.4.6	Fehlendes Know-how im Umgang mit Konflikten	47
3.5	Konsequenzen des seltenen Einsatzes integrierender Formen des Konfliktmanagements	48
3.6	Der schwierige Chef: wie es weiterging ...	48
<b>4</b>	<b>Mediation</b>	<b>51</b>
4.1	Die Leistungsbeurteilung	51
4.2	Mediation: Die Entstehung	52
4.3	Das Phasenmodell der Mediation	54
4.3.1	Prä-Mediationsphase	55
4.3.2	Rahmenphase	58
4.3.3	Themensammlung	59
4.3.4	Konfliktbearbeitung	59
4.3.5	Lösungssuche	60
4.3.6	Vereinbarung	61
4.3.7	Post-Mediationsphase	61
4.4	Die Leistungsbeurteilung: wie es weiterging ...	62
<b>5</b>	<b>Mediationstechniken</b>	<b>65</b>
5.1	Konflikt im Vertriebsteam	65
5.2	Aus Spannungen werden oft handfeste Konflikte	66

5.3	Welche Kommunikationsformen lassen Konflikte eskalieren? . . . . .	67
5.4	Welche Gesprächstechniken entschärfen Konflikte? . . . . .	69
5.4.1	Aktives Zuhören . . . . .	70
5.4.2	Paraphrasieren . . . . .	71
5.4.3	Ich-Botschaften . . . . .	71
5.4.4	Meta-Dialog . . . . .	71
5.4.5	Zielorientierung . . . . .	72
5.4.6	Perspektivenwechsel . . . . .	72
5.4.7	Feedback . . . . .	73
5.4.8	(Konstruktiv) Umformulieren . . . . .	73
5.5	Emotionale Intelligenz . . . . .	74
5.6	Konflikt im Vertriebsteam: Wie es weiterging ...	75
<b>6</b>	<b>Fragetechniken</b> . . . . .	<b>77</b>
6.1	Wann darf man rauchen? . . . . .	77
6.2	Die Antwort hängt von der Fragestellung ab . . . . .	78
6.3	Die drei Stufen der mediativen Fragetechnik . . . . .	79
6.3.1	Mediative Haltung . . . . .	80
6.3.2	Frageform . . . . .	81
6.3.3	Fragesystematik . . . . .	85
6.4	Wann darf man rauchen? ... wie es weiterging...	86
<b>7</b>	<b>Konfliktprävention</b> . . . . .	<b>87</b>
7.1	Alltägliche Auseinandersetzungen im Büro . . . . .	87
7.2	Produktive und unproduktive Konflikte . . . . .	88
7.3	Konfliktprävention durch Gestaltung der Kommunikationsstruktur . . . . .	90
7.3.1	Formale Kommunikationsstrukturen . . . . .	90
7.3.2	Weitere strukturelle Formen der Kommunikation . . . . .	91
7.4	Konfliktprävention durch Gespräche und das Management von Erwartungen . . . . .	92
7.5	Konfliktprävention durch Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung	94
<b>8</b>	<b>Aufbau eines unternehmensinternen Konfliktmanagementsystems</b> . . . . .	<b>97</b>
8.1	Ein Pharmakonzern verbessert die interne Kooperation . . . . .	97
8.2	Wozu ein internes Konfliktmanagementsystem? . . . . .	98
8.3	Die Kernelemente des internen Konfliktmanagementsystems . . . . .	98
8.3.1	Interne Konfliktmanager . . . . .	98
8.3.2	Die Rolle der Führungskräfte . . . . .	100
8.3.3	Information und interne Vermarktung . . . . .	101
8.4	Leitfaden zur Einführung von kooperativem Konfliktmanagement . . . . .	101
8.4.1	Konzeptphase . . . . .	102
8.4.2	Steuerungsgruppe . . . . .	103

8.4.3	Analyse	104
8.4.4	Ausbildung von internen Mediatoren und Führungskräften	105
8.4.5	Information und interne Vermarktung	106
8.4.6	Durchführung von Mediation und kollegiale Supervision	107
8.4.7	Verankerung in der Organisation	107
8.4.8	Laufendes Controlling	108
8.5	Ein Pharmakonzern verbessert die interne Kooperation: Wie es weiterging ...	108
<b>9</b>	<b>Einführung von Mediation im Unternehmen: zwei Fallstudien</b>	<b>111</b>
9.1	Einführung von Mediation in einer Bank	111
9.1.1	Vorgeschichte des Projekts	111
9.1.2	Konzeptphase	113
9.1.3	Steuerungsgruppe	113
9.1.4	Analyse	114
9.1.5	Ausbildung von internen Mediatoren und Führungskräften	115
9.1.6	Information und interne Vermarktung	115
9.1.7	Durchführung von Mediation und kollegiale Supervision	117
9.1.8	Verankerung in der Organisation	118
9.1.9	Laufendes Controlling	118
9.2	Einführung von Mediation in einem Spital	119
9.2.1	Vorgeschichte des Projekts	119
9.2.2	Konzeptphase; Steuerungsgruppe; Ausbildung von internen Mediatoren	120
9.2.3	Analyse	121
9.2.4	Information und interne Vermarktung	121
9.2.5	Durchführung von Mediation und kollegiale Supervision	122
9.2.6	Verankerung in der Organisation	122
9.2.7	Laufendes Controlling	124
<b>10</b>	<b>Checklisten, Mediationsvertrag, Verhaltenskodex</b>	<b>127</b>
10.1	Leitfragen Auftragsklärung Einzelinterview	127
10.1.1	Fragen zur Problemstellung	127
10.1.2	Organisatorische Fragen/Rahmenbedingungen	127
10.2	Das Mediationsverfahren	128
10.3	Fall-Nachbesprechung und Qualitätssicherung	128
10.4	Mediationsvertrag (Muster)	129
10.5	Ethikrichtlinien des Österreichischen Netzwerks Mediation für MediatorInnen	130
10.6	Europäischer Verhaltenskodex für Mediatoren	134
10.6.1	Kompetenz und Ernennung von Mediatoren	134
10.6.2	Unabhängigkeit und Unparteilichkeit	134



---

10.6.3 Mediationsvereinbarung, Verfahren, Mediationsregelung und Vergütung .....	135
10.6.4 Vertraulichkeit .....	136
<b>Resümee</b> .....	137
<b>Glossar</b> .....	139
<b>Literatur</b> .....	143

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Am Affenkäfig	8
Abb. 2.1	Die vier Grundformen des Konfliktmanagements	27
Abb. 2.2	Herkömmliche Formen der Konflikthandhabung	30
Abb. 3.1	Komplementäre Formen der Konflikthandhabung	36
Abb. 3.2	Das Konfliktmanagement-Kleeblatt	40
Abb. 3.3	Ähnlichkeiten zwischen Organisationsentwicklung und Mediation	43
Abb. 3.4	Ausgewogene Anwendung der Grundformen des Konfliktmanagements	48
Abb. 3.5	Zwei Hunde	49
Abb. 4.1	Das Phasenmodell der Mediation	55
Abb. 5.1	Die 5 Aspekte der emotionalen Intelligenz	75
Abb. 5.2	König Heinrich VIII	76
Abb. 6.1	Die drei Stufen der mediativen Fragetechnik	79
Abb. 6.2	Hierarchisierung der Frageformen nach Absicht des Fragenden	83
Abb. 8.1	Die Kernelemente des internen Konfliktmanagementsystems (IKMS)	99
Abb. 8.2	Leitfaden zur Einführung von Mediation	102
Abb. 8.3	Bei Gericht	109
Abb. 9.1	Prozessablauf Anfrage interne Mediation (Beispiel)	123