

Konfliktfestigkeit in Organisationen

Konflikte können durch Faktoren einer guten **Struktur der Organisation** minimiert werden – das kann heissen:

- Klare Zielvorgaben (⇒ vermeiden von Zielkonflikten)*
- Mitbeteiligung an Entscheiden*
- Verringerung von Abhängigkeiten*
- Konkrete aufeinander abgestimmte Aufgabenstellungen*
- Ausweiten des Handlungsspielraums*
- Verbessern des Informationsflusses*
- Leistungsbezogene Anreiz-Belohnungs-Systeme*
- Strategisches Planen der Personalauswahl*
- Abbau von Hierarchien und Machtstrukturen; Förderung der Selbstverantwortlichkeit*
- Vermeiden von Verteilungskonflikten*
- Aufstiegs- und Entwicklungschancen bieten; Karriereplanung*
- Ausgewogene Schulung von Sach-/Fach- und Sozial-Kompetenz*

Zahlreiche Instrumente, Gefässe und Verfahren können die Konfliktfestigkeit in Organisationen verbessern.

Signalverfahren helfen, erste **Anzeichen von Spannungen und Reibungen** sichtbar zu machen und weiterzuleiten. Einige Möglichkeiten sind:

- Mitarbeitendenbefragungen zum Klima, zu Vertrauensbeziehungen untereinander und zur Führungsperson, zur Identifikation mit den Anliegen der Unternehmung usw.*
- Beschwerdebrieffächern, Wandzeitungen, Leserbriefe in der Hauszeitung usw.*
- durch systematische Auswertungen des im Betrieb vorhandenen Zahlenmaterials zu Krankenstand, Abwesenheit, Fluktuation usw.*
- durch vorausschauende Problemsammlungen im Rahmen regelmässiger Abteilungsbesprechungen – der Fokus richtet sich auf mögliche Spannungsfelder, die durch vorhersehbare Veränderungen im Umfeld der Organisation (Markt, Kunden, Konkurrenz, Lieferanten, politische Massnahmen, Reorganisationen usw) auftreten können*
- Selbstdiagnosegespräche zur Entwicklung des eigenen Bereichs*
- Feedback-Gespräche unter Kolleginnen und Kollegen sowie zwischen Führungspersonen und ihren Teams; Fallbearbeitungs-Zirkel mit andern Führungspersonen*
- Besuche bei andern Teams, Bereichen oder Betrieben*
- Rückmeldungen zum Betriebsklima und zur Konfliktfähigkeit der Menschen innerhalb der Einführungsprogramme von neuen Mitarbeitenden*
- „Aufwärtsbeurteilung“ der Führungspersonen durch die eigenen Mitarbeitenden und Bearbeitung signalisierter Probleme zusammen mit dem Personalwesen*
- Supervision und Coaching*

Sind mittels den oben erwähnten Instrumenten Konflikt-Signale erkennbar, so werden **Bearbeitungs- und Entscheidungsverfahren** notwendig.

Das kann in gemischten Gruppen, in Projektform etc geschehen. Einen wichtigen Platz nehmen darin Beschwerdemanagement und Reklamationsbehandlung ein.

Für das Aufgreifen von problembehafteten Situationen können in einer Organisation vielerlei Organe, Stellen oder Funktionen geschaffen sein:

- Intervisionsteams oder Lerngruppen*
- Mentorfunktion für Menschen, die eine neue Funktion übernehmen*
- interne oder externe ‚moralische‘ Schutz-Person für heikle Projekte, deren Bearbeitung voraussichtlich Spannungen und Konflikte auslösen wird*
- Beschwerdekommissionen*
- Meldestelle für Konfliktfälle (Vertrauensperson der Personalvertretung, Betriebspsychologe oder jemand, der für die betriebliche Sozialarbeit zuständig ist)*
- gemischte Kommissionen oder überlappende Teams für konfliktverdächtige Fragen*
- Ombuds-Funktion als Anlaufstelle für Menschen, die sozialem Druck wie zB Mobbing ausgesetzt sind*

Mit Stellen und Gefässen soll ein Ort geschaffen sein, wo Differenzen und Konflikte signalisiert und ausgetragen werden können.

Die Förderung und Ergänzung der **persönlichen Konfliktfähigkeit** und der **organisatorischen Konfliktfestigkeit** ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Konfliktbehandlung in einer Unternehmung.