

Neue Methode: Schlüsselqualifikation Konfliktkompetenz

Kennen Sie Ihr Konfliktprofil?



Stefan Schönholz,
Institute for Conflict Dynamics,
Berlin

Fragen Sie in Deutschland eine Führungskraft, ob es in ihrem Verantwortungsbereich Konflikte gibt: Sie werden oft eine zurückhaltende Antwort erhalten. Bei Konflikten ist es bei uns wie mit dem Geld – man spricht nicht darüber!

1 Konfliktauslöser

Allgemein herrscht die Meinung: Wer Konflikte hat, hat als Führungskraft seinen Bereich nicht im Griff, denn hätte er ihn im Griff, gäbe es keine. Konflikte sind also in der realen Güterwelt in Deutschland in Unternehmen und Organisationen oft (noch) kein Thema – da sind wir Weltmeister im Verdrängen.

Andererseits: Sind Unternehmen und Organisationen von ihrem Design her nicht geradezu auf Konflikte gepolt? Um so einen Organismus erfolgreich betreiben zu können, muss ein verantwortungsbewusster Unternehmer Schnittstellen mit unterschiedlichen, sich teilweise sogar widersprechenden Interessen implementieren, wenn er sich nicht selbst in alle Prozesse persönlich involvieren will.

Beispiele

- Das berühmte Dreieck aus Engineering, Produktion und Einkauf (design to cost)
- Personalabteilung vs. Betriebsrat
- Vertrieb vs. Compliance
- Controlling und Arbeitssicherheit gegen alle ...

Als weitere konfliktauslösende Momente kommen Stress, unklare Rollen- und Schnittstellen, hohe Arbeitsverdichtung sowie schwaches oder schlechtes Führungsverhalten der Vorgesetzten hinzu.

Neben diesen inneren Konflikten einer Organisation sollten allerdings die nach außen nicht vergessen werden: Konflikte zu Kunden, Lieferanten, Behörden, Gewerkschaften usw., oder auch Konflikte mit gekündigten Mitarbeitern bzw. abgewiesenen Bewerbern, denen dank Facebook und anderen Social Media eine riesige Plattform zur Verfügung steht, wo sie ihre Meinung über das jeweilige Unternehmen verbreiten können.

2 Konfliktpotenzial und Kosten

Insofern ist es kein Wunder, wenn amerikanische Studien zu der Erkenntnis gelangen: Auch wenn man sich noch so anstrengt – Konflikte sind unvermeidbar.

85 % aller Arbeitnehmer haben bereits Konflikte am Arbeitsplatz erlebt; in Deutschland sind 56 % sogar ständig oder häufig darin involviert und verbringen durchschnittlich 3,3 Stunden pro Woche mit deren Bewältigung (CPP GLOBAL Human Capital Report, July 2008). Bei Führungskräften sind es sogar noch bedeutend mehr: Nach eigenen Angaben verbringen sie im Schnitt durchschnittlich 20 bis 40 % ihrer Zeit mit der Bewältigung von Konflikten. Seien es ihre eigenen oder die, die zu ihnen hoch oder hinunter eskaliert wurden.

Akzeptiert man die Unvermeidbarkeit von Konflikten, muss man sich als nächstes die Kosten vor Augen führen:

- Auf der direkten Kostenseite sind es neben dem zeitanteiligen Arbeitsentgelt, das für die Konfliktbewältigung aufgebracht wird, vor allem die Verschlechterung von Kundenbeziehungen, die Qualitäts- und Compliancekosten sowie die Kosten für Fluktuation und Neubesetzung von Stellen.
- Auf der indirekten Seite lassen schlecht gemanagte Konflikte die Emotionen von Mitarbeitern höher schlagen; viele von ihnen leiden unter der Verschlechterung persönlicher Beziehungen. Die Folgen sind vielfältig: 67 % haben schon einmal den Kontakt zu ihrem Konfliktgegner vermieden und sind ihm aus dem Weg gegangen; bei 27 % führte dies zu nachhaltigen Störungen in der zwischenmenschlichen Beziehung und 25 % haben entweder selbst oder im unmittelbaren Umfeld schon mal erlebt, dass Konflikte zu Krankheit und damit zu arbeitsplatzbezogener Abwesenheit geführt haben. Nur am Rande sei erwähnt dass mittlerweile der Anteil der psychosomatischen Erkrankungen 9,85 % am Gesamtaufkommen aller Krankmeldungen beträgt.

Wichtig

Wenn also Konflikte unvermeidbar sind und erhebliches Kostenpotenzial bzw. nicht gehobene Chancen beinhalten, dann führt dies augenscheinlich zu der Erkenntnis, dass die Konfliktkompetenz von Führungskräften und Mitarbeitern einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil darstellt. Nicht nur im Hinblick auf geringere Reibungsverluste und eine bessere Nutzung des kollektiven Brains – nein, auch im Hinblick auf eine zufriedener, motivierte Belegschaft und ein verbessertes Branding als Employer of Choice im sog. Krieg um die Talente.

Um nicht missverstanden zu werden: Konfliktkompetenz heißt nicht Konfliktvermeidung! Werden die Wurzeln eines Konflikts, also unterschiedliche Interessen, Werte oder Glaubenssätze, positiv gemanagt, kann dies eine reiche Ressource für Fortschritt und Innovation sein – vorausgesetzt, es gelingt, die negativen Aspekte, Gefühle und Verletzungen erfolgreich zu managen.

Aber wie wird man konfliktkompetent? Neben Seniorität und Lebenserfahrung sind Sozialisation, Empathie und Persönlichkeit die maßgebenden Einflussfaktoren, darüber hinaus ist Konfliktkompetenz aber auch erlernbar.

3 Konfliktkompetenz trainieren

Interessanterweise sind neben den Amerikanern die Brasilianer zurzeit führend darin, ihre Belegschaften und Führungskräfte flächendeckend hinsichtlich ihrer Konfliktkompetenz zu schulen. Fast 40 % der Mitarbeiter haben dort mittlerweile an einem Konflikttraining teilgenommen, wobei 95 % der Teilnehmer angeben, dass sie es als hilfreich ansehen. Zum Vergleich: Deutschland liegt bei knapp 25 %, Frankreich bei 16 %.

Training ist aber nicht gleich Training. Der Schulung von Führungskräften als Multiplikatoren und stärkste Einflussnehmer auf die (Konflikt-)Kultur ihrer Organisation kommt eine besondere Bedeutung zu. Und der Schulungserfolg wirkt besonders nachhaltig, wenn beim Training auch psychometrische Testverfahren, Mentoring und Coaching zum Einsatz kommen.

Das Eckerd College (St. Petersburg, Florida) hat sich mit dem Center for Conflict Dynamics bereits Mitte der 90er-Jahre des Themas Konfliktkompetenz angenommen und dabei zunächst untersucht, was den größten Einfluss auf einen Konflikt hat. Die Lösung ist so genial wie simpel: das Verhalten der an einem Konflikt beteiligten Personen.

Konfliktverhalten ist also der Schlüssel zur Konfliktkompetenz. Denn nur das verbale und nonverbale Verhalten des bzw. der anderen ist es, was wir in einem Konflikt wirklich wahrnehmen. Insofern ist Konfliktverhalten quasi wie die sichtbare Spitze eines Eisbergs. Die darunter liegenden Einstellungen, Glaubenssätze, Werte und Interessen sind für Außenstehende nicht direkt zugänglich, sie manifestieren sich aber im Verhalten einer Person. Hier setzt die Methode des Conflict Dynamics Profiles (CDP) an.

4 Die Methode im Detail

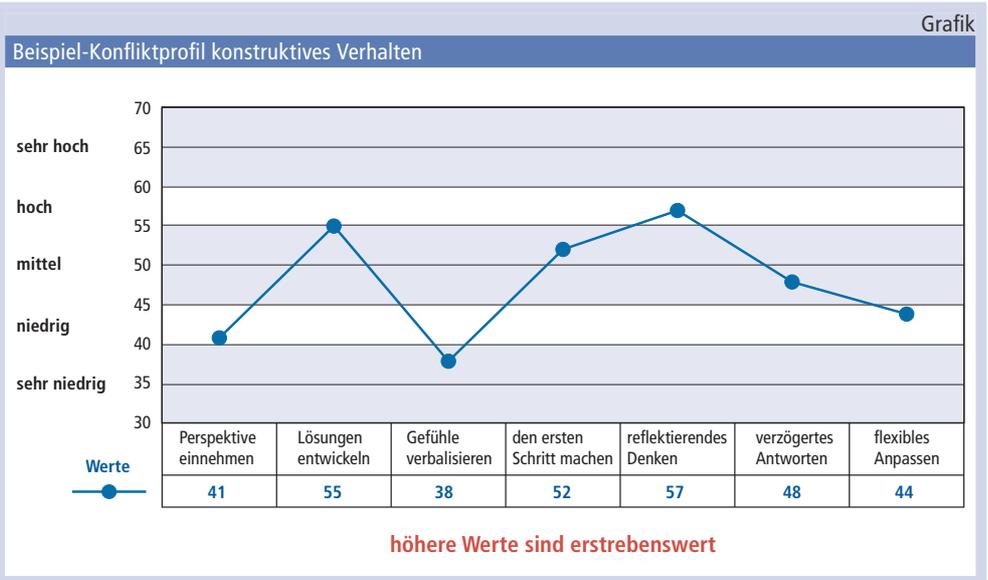
Nach umfangreichen wissenschaftlichen Studien in Unternehmen hatten die Forscher am Eckerd College 15 Verhaltensweisen identifiziert, die – zumindest in unserem westlichen Kulturkreis – den größten Einfluss auf einen Konflikt haben. Einfluss insofern, als dass sich die Konfliktsituation entweder verbessert, weiter eskaliert oder verlängert, wenn eine dieser Verhaltensweisen von einer Konfliktpartei gezeigt wird. Konstruktive Verhaltensweisen führen dazu, dass sich der Konflikt abmildert und schließlich aufgelöst werden kann. Destruktive Verhaltensweisen heizen einen Konflikt dagegen weiter an oder verlängern ihn.

Beispiele

Ein Verhalten, das geeignet ist einen Konflikt besonders stark in eine positive Richtung zu lenken, ist „reaching out“ – auf Deutsch: „die Hand reichen“, also auf den Konfliktgegner zugehen und den ersten Schritt machen.

Auf der anderen Seite führt ein destruktives Verhalten, wie „demeaning others“, was soviel heißt wie: „jemanden lächerlich machen“ dazu, dass sich der Konflikt eher verschärfen wird.

Zu den destruktiven Verhaltensweisen, die geeignet sind, einen Konflikt zu verlängern, zählt eine, die wir im beruflichen Umfeld wohl am Häufigsten antreffen: „avoiding“ – also das Vermeiden von Kontakt zum Konfliktgegner.



Sicher haben Sie in Ihrer beruflichen Praxis schon selbst beobachtet, wie zwei Führungskräfte, auf deren optimale Zusammenarbeit das Unternehmen eigentlich angewiesen ist, sich gegenseitig aus dem Weg gehen. Wie lange wollen bzw. können Arbeitgeber es eigentlich noch zulassen, dass sich ihre Beschäftigten den Luxus erlauben, ihre Konflikte zulasten des Unternehmens auszuleben, anstatt sie anzugehen?

Insgesamt sind es 15 Verhaltensweisen: sieben konstruktive – s. **Grafik** – und acht destruktive, die das Center of Conflict Dynamics als besonders signifikant im Hinblick auf Konflikte im beruflichen Umfeld identifiziert und wissenschaftlich untersucht hat.

5 Grundlagen

Wie kann es gelingen, Führungskräften diese Verhaltensweisen nahe-zubringen, wie, eine Verhaltensänderung herbeizuführen? Dazu müssen wir uns einen Moment mit den Grundlagen der Lernpsychologie beschäftigen: Verhalten an sich ist die Reaktion eines Menschen auf einen Reiz, einen Stimulus. Warum jemand nun genau dieses Verhalten zeigt und kein anderes, erschließt sich meist auf den ersten Blick nicht. Millionen mikro-chemischer Prozesse laufen in unserer „Black Box“ – unserem Gehirn – ab und führen dann zu einer Reaktion, die sich in dem gezeigten Verhalten verbal und nonverbal manifestiert.

Wollte man die Ursachen für das Verhalten näher untersuchen, müsste man tiefenpsychologisch einsteigen sowie Erfahrungen und Erlebnisse, kurz gesagt die Sozialisation eines Menschen, aufdecken. Und selbst dann kann es sein, dass die wahren Gründe für ein gerade gezeigtes Verhalten im Dunkeln bleiben.

Die Wissenschaftler vom Eckerd College haben einen anderen, deutlich pragmatischeren Weg gewählt. Sie zäumen quasi das Pferd von hinten auf: Persönlichkeitsstile und Ursachen für das Verhalten sind sekundär. Vielmehr machen sie sich die lernpsychologische Erkenntnis zunutze, dass Verhalten nicht vorbestimmt, sondern veränderbar ist – vorausgesetzt, wir machen uns unser Verhalten und unsere Alternativen bewusst.

Viele unserer täglichen Verhaltensweisen laufen unbewusst und damit unreflektiert ab. Auch in einem Konflikt mit anderen reflektieren wir unser Verhalten häufig nicht, sondern überlassen unserer Black Box die Arbeit.

Dabei ist es möglich, dass sich über Jahre hinweg Verhaltensweisen eingeschliffen haben, die von anderen als unangemessen betrachtet werden und somit konfliktverschärfend oder zumindest -verlängernd sind. Wenn uns solche Verhaltensweisen bewusst gemacht werden und wir akzeptieren, dass sie stimmen, ist die Voraussetzung für Verhaltensänderung geschaffen.

Hier setzt die Methode des Eckerd College an:

- › Im Mittelpunkt steht die Untersuchung des generellen Konfliktverhaltens einer Person im beruflichen Umfeld, das in einem Profil veranschaulicht – also bewusst gemacht – wird.
- › Aufbauend auf dieser Erkenntnis ist dann eine gezielte Verhaltensentwicklung möglich, wobei man ggf. begleitendes Coaching unterstützend einsetzen kann.

Dazu wurden in einem aufwändigen und langjährigen Verfahren, das an über 9.500 Probanden standardisiert wurde, ein 100 Fragen umfassender Test entwickelt, der das Konfliktverhalten einer Person zuverlässig misst. Den Test gibt es als Selbsttest (CDP I = Individual) oder als 360-Grad-Test (CDP-360), in dem zusätzlich zur Eigeneinschätzung auch das Rating von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern berücksichtigt wird. Gerade beim CDP-360 ergibt sich somit ein klares und verdichtetes Bild hinsichtlich des Konfliktverhaltens einer Person.

6 „Hot Buttons“

Beide Tests messen darüber hinaus die sog. Hot Buttons des Probanden. Gemeint sind die Verhaltensweisen anderer, die einen selbst so stark irritieren oder wütend machen, dass daraus die Gefahr erwächst, dass man selbst automatisch destruktiv reagiert. Beispiele dafür sind u. a. Unzuverlässigkeit, egozentrisches Verhalten oder Ablehnung. Insgesamt hat das Center for Conflict Dynamics neun „Hot Buttons“ für den westlichen Kulturkreis als besonders signifikant identifiziert.

Wichtig

Im Gegensatz zu Verhalten sind „Hot Buttons“ Persönlichkeitsmerkmale, die sich nicht so schnell ändern lassen. Wir können sie uns aber bewusst machen, ebenso wie die Tatsache, dass nachweislich andere Menschen auf das gleiche Verhalten viel gelassener reagieren als wir, und dadurch versuchen unsere „Hot Buttons“ in den Griff zu bekommen. Das Wissen um sie ist also enorm wichtig, um das eigene Verhalten bewusst kontrollieren und steuern zu können.

Ein zertifizierter CDP-Coach bespricht mit der Testperson den Auswertungsbogen und erstellt einen dezidierten Entwicklungsplan, dessen Umsetzung durch Coaching unterstützt werden kann.

7 Konkrete Umsetzung

Die Schulung von Mitarbeitern und Führungskräften hinsichtlich der Auswirkung bestimmter konstruktiver und destruktiver Verhaltensweisen in einem Konflikt auf dessen weitere Entwicklung vermittelt bereits ein sehr gutes Basisverständnis dafür, wie durch Verhalten Konflikte beeinflusst werden können. Hinzu kommt das Wissen um die Auslöser emotionaler Reaktionen („Hot Buttons“) und welche Auswirkungen diese auf unser Verhalten und unsere Entscheidungen haben können.

Individueller – gerade im Bereich der Führungskräfteentwicklung – unterstützen die CDP-Testverfahren den nachhaltigen Kompetenzaufbau. So ist der CDP-I – also der reine Selbsttest – für die schnelle Intervention gedacht. Da er bereits sehr zuverlässige und valide Aussagen macht, ist er das ideale Instrument vor Veränderungen und vor der Übernahme neuer Rollen und Aufgaben, insbesondere solcher in Querschnitts- und Schlüsselpositionen mit Konfliktpotenzial. Ebenso kann er sinnvoll zu Beginn einer Coachingsession eingesetzt werden.

Praxistipp

Idealerweise kann man bei der Einstellung von Personen auf konfliktbeladene Positionen ebenso Ergebnisse des CDP-I berücksichtigen. Erfolgt die Einstellung durch einen Personalberater, empfiehlt sich der Test als Instrument im Rahmen des Auswahlprozesses.

Der CDP-360 ist das umfassendere Tool. Da er in der Durchführung allein schon durch die Zahl der Bewerter komplexer ist und diese die Testperson natürlich auch kennen müssen, bleibt er auf den Einsatz im Unternehmen beschränkt. Er ist das geeignete Instrument im Rahmen einer mittel- und langfristig orientierten Organisations- und Führungskräfteentwicklung. Voraussetzung für seinen Einsatz ist, dass die Testperson bereits Personalverantwortung für eine Gruppe von Mitarbeitern hat. Viele Unternehmen setzen den CDP-360 im Rahmen ihrer Nachfolgeplanung zielgerichtet dann ein, wenn eine Führungskraft auf eine Position mit Profit & Loss-Verantwortung befördert werden soll bzw. für eine Position mit besonders konfliktträchtigen Schnittstellen vorgesehen ist (z. B. Projektmanager, Werk-, Personal-, Entwicklungs- oder Einkaufsleiter).

Eine entscheidende Frage im Rahmen der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wird daher sein, ob sie

- › ihre Konfliktkultur überhaupt kennen und
- › wissen, in welchem Maße diese ihre Unternehmensstrategie unterstützt bzw. diese sogar eher behindert.

Auch hier kann der CDP-360 als Diagnoseinstrument hilfreiche Aussagen liefern.

8 Fazit

Bislang gab es die CDP-Methode nur in Amerika, wo sie große Erfolge verzeichnet. Über 2.000 zertifizierte CDP-Analysten wurden bisher im Center for Conflict Dynamics am Eckerd College ausgebildet, darunter Coaches und Personalberater, aber auch viele Personalentwickler und HR-Manager großer Unternehmen. Namhafte Weltkonzerne und US-Regierungsbehörden nutzen die Methode als festen Bestandteil ihrer Organisationsentwicklung und im Talentmanagement.

In Europa gibt es seit 2011 das Institute for Conflict Dynamics Europe mit Hauptsitz in Berlin, das sich als Partner des Centers for Conflict Dynamics zum Ziel gesetzt hat, die CDP-Methode inklusive der Testdiagnostik im europäischen Kontext zu verbreiten. Es bietet Mitarbeiterschulungen, Beratung von Managementteams und Konfliktaudits, Coaching von Führungskräften und die Ausbildung zum zertifizierten Conflict Competent Coach, der selbst die CDP-Testverfahren anwenden kann.



Für Abonnenten steht dieser Text kostenlos online zur Verfügung. Infos hierzu auf Seite 151.