

Konfliktmanagementsysteme bei kleinen und mittleren Unternehmen

Obwohl über 90% aller deutschen Unternehmen als kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) zu qualifizieren sind und diese daher auch als Motor der Wirtschaft bezeichnet werden, haben alternative Konfliktbearbeitungsinstrumente und damit auch deren Systematisierung bisher keinen nennenswerten Eingang in den Unternehmensalltag der KMU gefunden. In meiner Masterarbeit „Anforderungen an ein Konfliktmanagementsystem bei kleinen und mittleren Unternehmen“ (Europa-Universität Viadrina, Frankfurt (Oder), Februar 2010) habe ich die Ursachen für den schwierigen Zugang alternativer Konfliktbearbeitungsverfahren und -managementsysteme bei KMU untersucht und aufgezeigt, wie ein Konfliktmanagementsystem (KMS) bei kleineren und mittleren Unternehmen angepasst werden müsste, um deren besondere Bedarfslage zu entsprechen.

Ein Angebot am KMU müsste drei Komponenten enthalten:

- Aufklärung
- Ausbildung
- Ausdifferenzierung

Für dieses Ergebnis habe ich in meiner Masterarbeit die theoretischen Grundlagen eines KMS, die Vor- und Nachteile von KMU sowie eine Studie der Universität Klagenfurt analysiert, die die Hürden für die Inanspruchnahme von Wirtschaftsmediation bei österreichischen KMU empirisch untersucht.¹

Nach der Klärung, was unter einem KMS zu verstehen ist, habe ich unterschiedliche Konfliktbearbeitungsmethoden dargestellt. Hierbei ist zwischen externen Konflikten eines Unternehmens – also Konflikte mit Kunden, Lieferanten etc. – und internen Konflikten, z.B. zwischen Gesellschaftern, zwischen Mitarbeitern oder Teams oder Hierarchiekonflikte, zu unterscheiden.

¹ Gamm/ Patera, Abschlussbericht Wirtschaftsmediation für Klein- und Mittelunternehmen in Österreich; Forschungsprojekt im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BMWA), Wien 2005.

Die Verhandlung ist die meistgenutzte Form der Konfliktbearbeitung bei externen Konflikten. Scheitern diese, folgt meist der direkte Weg zu den Gerichten. Andere Streitschlichtungsinstrumente werden wenig in Anspruch genommen.

Bei der Bearbeitung interner Konflikte stehen unterschiedliche, nicht rechtsorientierte Instrumente zur Verfügung. Die Verhandlung gilt nicht als klassisches Bearbeitungsverfahren, sollte aber als präventives Instrument aufgenommen werden. Hierbei sollte das interessenbasierte Verhandeln nach dem Harvard-Konzept² als Grundlage dienen, da so unterschiedliche Handlungsalternativen aufgezeigt werden können.

Die Einführung eines KMS in ein Unternehmen bedeutet, dass ein Veränderungsprozess stattfindet und in die jeweilige Organisationsstruktur eingegriffen wird. Daher müssen die Grundlagen der Organisationsentwicklung beachtet und alle Hierarchieebenen in diesen Veränderungsprozess eingebunden werden. Ferner dient eine umfassende Konfliktanalyse der Entwicklung eines KMS.

Bei der Implementierung eines KMS in KMU sind deren Besonderheiten zu beachten. KMU sind als kleine Einheiten flexibel organisiert und weniger anonym. Zugleich weisen KMU oft eine starke Abhängigkeit von der Geschäftsleitung auf oder unterschätzen die Bedeutung von Informationen. Diese Besonderheiten von KMU könnten gegen die Einführung eines KMS bei KMU sprechen (wegen fehlender Allparteilichkeit und Vertraulichkeit, den anfallenden Kosten o.ä.).

Diese Schwierigkeiten spiegeln sich in den Hürden von Wirtschaftsmediation wider, wie sie die Universität Klagenfurt im Jahr 2005 für österreichische Klein- und Mittelunternehmen evaluiert hat. Die Studie hat gezeigt, dass die Besonderheiten von KMU tatsächlich die Inanspruchnahme von Mediation behindern/hemmen können. Wichtig erscheint mir dabei zudem, dass Vorteile von KMS, wie z.B. Kostenreduzierung, für KMU nicht im gleichen Ausmaß relevant sind wie für Großunternehmen bzw. als weniger wichtig wahrgenommen werden.

Die strukturellen Besonderheiten von KMU können aber auch gute Argumente für ein KMS darstellen, allerdings stößt die Implementierung von KMS bei KMU auf große

² Fisher/ Ury/ Patton, Das Harvard-Konzept, New York 2004.

Schwierigkeiten und es müssen zunächst grundsätzliche Widerstände überwunden werden.

Wie ich in meiner Masterarbeit erläutert habe, sind folgende Schritte für die Einführung und Vermarktung von KMS bei KMU zu beachten:

Erstens sollte ein Angebot an KMU sowohl die Behandlung externer als auch interner Konflikte umfassen. Sonst bestünde die Gefahr zu geringer Relevanz und dass die Kosten für eine solche Weiterbildung als zu hoch empfunden würden.

Zweitens müssten die Schwerpunkte einer Vermarktung entsprechender Schulungen auf „Verhandlungsführung“ und „kooperativem Handeln“ liegen, da auf diese Weise das Tabuthema „Konflikt“ in den Hintergrund gerückt wird.

Dadurch kann drittens das eigenverantwortliche Handeln der KMU gestärkt werden. Der Nachteil, dass ungern externe Hilfe in Anspruch genommen wird, transformiert sich in einen Vorteil, sobald es gelingt zu vermitteln, dass eine Stärkung der Verhandlungskompetenzen eine autonome Lösung interner und externer Konflikte dauerhaft erleichtert.

Hierzu wäre viertens eine spezielle Analyse – bspw. nach Branchen – notwendig, um eine stärkere Identifikation herzustellen.

Diese Grundlagen für die Einführung und für die Vermarktung von KMS bei KMU sollten konzeptionell die Pfeiler in einem Angebot aus „Aufklärung, Ausbildung und Ausdifferenzierung“ darstellen.

Kristin Röschmann, LL.M., M.A. (Mediation)

Rechtsanwältin und Mediatorin
röschmann@neue-konfliktkulturen.de