

SEBASTIAN BAIER | WIEN
KATHARINA MALLICH-PÖTZ | WIEN

Ist Organisationsentwicklung ohne konstruktiv gelebte Konfliktkultur möglich?

Der Beitrag eines internen Konfliktmanagementsystems zur Weiterentwicklung der Organisationskultur

Zusammenfassung

Positiv gestaltete Veränderungsprozesse in Organisationen gehen nicht ohne konstruktiv bearbeitete Konflikte über die Bühne. Am Praxisbeispiel der Etablierung eines internen Konfliktmanagementsystems an der MedUni Wien wird die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Konfliktmanagement und Organisationsentwicklung behandelt. Das Kernergebnis lautet: Die Entwicklung der Konfliktkultur führt zu einer positiven Entwicklung der Organisationskultur. In der Praxis ist das Ergebnis dahingehend nutzbar, die vielfältigen in der Konfliktodynamik schlummern den Potenziale zu erschließen. Der »Konflikt: Potenzial-Regelkreis« gibt Aufschluss darüber, wie konstruktive Konfliktbearbeitung positive Effekte auf die Zusammenarbeits- und Konfliktkultur sowie auf Kommunikation und Partizipation erzielen kann, um insgesamt Veränderungsprozesse anzuregen.

Schlüsselbegriffe

Organisationsentwicklung, Organisationskultur, Konfliktkultur, Internes Konfliktmanagementsystem

📄 www.konfliktdynamik.de/201501
Passwort: 681501BM

Einleitung

Gibt es überhaupt ein denkbare Szenario zur Entwicklung einer Organisationskultur ohne Konflikte? Eines scheint jedenfalls klar zu sein: Die Existenz von und der Umgang mit Konflikten nimmt eine äußerst zentrale Stellung im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen ein, und je konstruktiver der Umgang mit Konflikten innerhalb einer Organisation gelebt wird, desto eher ist davon auszugehen, dass nachhaltige Veränderungsprozesse angestoßen werden können.

In diesem Beitrag wird die Frage, inwiefern ein Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Konfliktmanagement besteht, aus der Praxis heraus aufgerollt: Anhand einer Studie, die im Rahmen der Evaluation des Pilotprojekts »Zusammenarbeits- und Konfliktkultur an der MedUni Wien« durchgeführt wurde, wird gezeigt, dass die Implementierung eines Konfliktmanagementsystems einen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung der Organisationskultur leisten kann.

Eingangs wird auf theoretische Ansätze des Konfliktmanagements Bezug genommen, um anschließend die Aus-

gangslage des Projekts und die wesentlichen Meilensteine bei der Implementierung zu skizzieren. Die angewandte Forschungsmethodik sowie die Interpretation und Darstellung des Kernergebnisses der Studie werden dann vorgestellt, ehe die Implikationen für die Einführung eines solchen Projekts genannt werden: Die Organisationskultur hat sich an den Organisationseinheiten, die in der Pilotphase teilgenommen haben (Pilot-OEs), signifikant in eine positive Richtung weiterentwickelt. Die Gründe hierfür werden anhand einiger Thesen zur Wirkungs-dynamik eines Konfliktmanagementsystems plausibel gemacht.

Theoretische Zugänge zu Konfliktmanagement und Organisationskultur

Was macht ein internes Konfliktmanagement-System aus?

Konflikte sind ohne Zweifel ein unverzichtbarer Teil des Arbeitsalltags. Seien es unterschiedliche Interessenslagen, kulturelle oder persönliche Differenzen, in jedem Fall bedarf es für eine konstruktive Zusammenarbeit auf

Teamebene wie auch auf der Ebene der Organisation einen Ausgleich hinsichtlich bestehender Differenzen. Erst dadurch kann sich das volle Potenzial der MitarbeiterInnen innerhalb einer Organisation entfalten. Mit Blick auf den kulturellen Hintergrund von MitarbeiterInnen hält Mensi-Klarbach (2011, S. 53) fest: »Um einen potenziellen Mehrwert aus interkultureller Vielfalt in einer Organisation lukrieren zu können, bedarf es gewisser Rahmenbedingungen, um einen differenzierten Umgang mit Heterogenität zu ermöglichen«. Es kommt also auf den Umgang mit Heterogenität und dem darin schlummernden Konfliktpotenzial an. Wie können entsprechende organisationale Rahmenbedingungen in Bezug auf Konfliktmanagement in der Praxis aussehen? Darauf verweist das Viadrina-Komponentenmodell im Folgenden.

Doch zunächst sei noch ein Aspekt angesprochen: Emotionen sind bei auftretenden Konflikten immer mit im Spiel und müssen bei einer konstruktiven Konfliktbearbeitung thematisiert und bearbeitet werden. Nun ist der ÄrztInnenberuf im Besonderen durch den Umgang mit Emotionen charakterisiert, wie Fazekas (2012, S. 49) betont: »Kennzeichen einer professionellen ärztlichen Kommunikation sind u. a. ein patientInnenzentrierter Gesprächsanteil und ein professioneller Umgang mit Emotionen«. Auch auf Teamebene kommen Emotionen mit ins Spiel, die im Konfliktfall professionell gemanagt werden sollten:

»Negative Emotionen auf Teamebene manifestieren sich häufig als Beziehungskonflikte zwischen einzelnen Teammitgliedern, ob diese nun gezeigt werden oder auch nicht. Organisationen, in denen es als Zeichen von Schwäche gilt, sich als emotionales

Wesen zu zeigen, werden diesbezüglich eine andere Teamkultur aufweisen, als solche, die Emotionen als wichtige Kraft – aber auch Störquelle – anerkennen.«

(Fazekas, 2012, S. 50)

Dass die bereits angesprochenen Rahmenbedingungen für Konfliktmanagement in Organisationen also auch die Funktion der Interessens- bzw. Bedürfnisorientierung und in weiterer Folge damit eine Gefühlsregulierungsfunktion für involvierte MitarbeiterInnen erfüllen muss, zeigt, dass der Anspruch eines solchen Konfliktmanagement-Systems an Beratungsleistungen hoch ist und daher professionell umgesetzt werden muss (s. u.).

Wann sprechen wir überhaupt von einem Konflikt? »Ein Konflikt liegt dann vor, wenn ein Akteur (Person oder Gruppe) durch eine Handlung oder eine erkennbare Absicht die Interessen von mindestens einem anderen Akteur so berührt, dass dieser sich beeinträchtigt fühlt und die jeweils bevorzugten Handlungsoptionen nicht

gleichzeitig realisierbar sind oder scheinen« (Europa-Universität Viadrina/PwC, 2011, S. 17). Der Begriff »Konflikt« lässt sich nach Proksch (2010) auch als soziales Phänomen, das durch die Verbindung eines Sachproblems und eines Beziehungsproblems charakterisiert ist, beschreiben. »Konfliktmanagement« ist im Anschluss daran »der systematische und institutionalisierte Umgang mit Konflikten, durch den der Verlauf des Konflikts gezielt beeinflusst wird« (Europa-Universität Viadrina/PwC, 2011, S. 17).

Dem Viadrina Komponentenmodell (vgl. Abb. 1) folgend, besteht ein komplettes Konfliktmanagement-System zunächst aus sechs funktionsorientierten Komponenten:

1. Konflikthanlaufstellen
2. Systematik der Verfahrenswahl
3. KonfliktbearbeiterInnen
4. Verfahrensstandards
5. Dokumentation/Controlling/Qualitätsmanagement
6. Innen- und Außendarstellung/Kommunikation

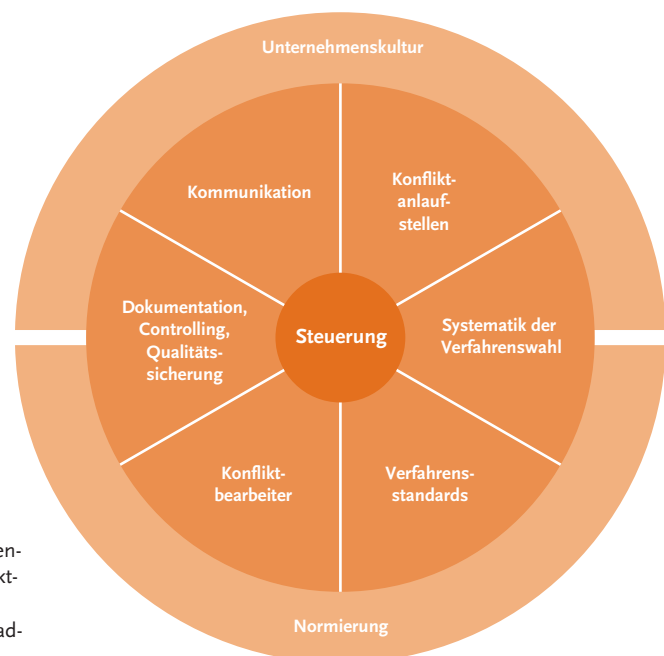


Abbildung 1
Das Viadrina-Komponentenmodell eines Konfliktmanagement-Systems (Europa-Universität Viadrina/PwC, 2011, S. 23)

In der konkreten Ausprägung können diese Funktionen auf verschiedenste Weise sichergestellt sein. Wenn erstens diese Elemente realisiert werden und zusätzlich eine steuernde Instanz als siebte Komponente, die das funktionale Zusammenspiel der Komponenten regelt und diese vernetzt, hinzukommt, dann kann man von einem Konfliktmanagement-System sprechen (vgl. Universität Viadrina/PwC, 2011, S. 23).

»Potenzial:Konflikt«

Der Begriff des Potenzials soll hier andeuten, dass es im Zusammenhang mit Konflikten vermeidbare Kosten und einen erwünschten Nutzen gibt. »Potential:Konflikt« verweist darauf, ob ein Konflikt in konstruktive Bahnen gelenkt und dieses Potenzial realisiert wird oder nicht. Das passiert meist über die sinnvolle Auseinandersetzung zwischen konkurrierenden Zielen und damit über die Vervielfältigung von Problemdefinitionen und Lösungsansätzen. Widerstände gegen die Realisierung des Potenzials können auf Seiten von Führungskräften z. B. durch die Verantwortungsabgabe oder auch Bedenken hinsichtlich der Vertraulichkeit aufkommen. Diese müssen ernst genommen werden. Die Absicherung der Vertraulichkeit des Systems sowie der Nutzenaspekt einer vertrauensvollen, professionellen und konstruktiven Beratung durch Interne KonfliktberaterInnen und die damit verbundene Zeitersparnis können hier zur Überwindung beitragen.

Welche Chancen sich durch eine konstruktive Konfliktbearbeitung auf tun und welche Kosten mit nicht professionell bearbeiteten Konflikten verbunden sind, wird im Folgenden behandelt.

»Wo immer die Kosten von Konflikten konkret beziffert werden können, liegen sie in hohen Kostenklassen. Besonders durch entgangene Aufträge, unbesetzte Stellen und Probleme bei der Projektarbeit entstehen signifikant hohe Kosten. Rund 50 Prozent der Befragten, welche die Konfliktkosten im Hinblick auf die Projektarbeit beziffern können, nennen Verluste von jährlich mehr als 50 000 Euro. Verluste in dieser Größenordnung geben zudem 45 Prozent im Hinblick auf entgangene Aufträge und etwa 40 Prozent in Bezug auf offene Stellen an.«
(KPMG, 2008, S. 29)

Konflikte verursachen vielzählige (Folge-)Kosten: Seitens der MitarbeiterInnen umfasst das Spektrum gesundheitlich-psychische Belastungen durch ungelöste Konflikte, die sich in Demotivation, Frustration und Ärger sowie Nervosität und Schlaflosigkeit ausdrücken können. Auf der Seite der Organisation sind vermehrt Krankstände bis hin zum Verlust von MitarbeiterInnen durch Austritt oder Kündigung sowie abteilungsübergreifende Konflikte zu erwarten (vgl. Hayes, 2008). Wie viel Arbeitszeit für Konflikte investiert wird, darauf liefert die internationale Studie von CPP (Consulting Psychologists Press, Hayes, 2008) konkrete Hinweise im Ländervergleich: Im Durchschnitt wenden die Befragten von ihrer Arbeitszeit 2,1 Stunden pro Woche für die Konfliktbearbeitung auf; in Deutschland liegt die aufgewendete Zeit mit 3,3 Stunden pro Woche sogar noch höher (vgl. ebd.). Nach Umrechnung auf die Jahresarbeitszeit und Heranziehung eines Durchschnittsjahreseinkommens belaufen sich die Konfliktkosten für eine Organisation in Deutschland mit 1000 MitarbeiterInnen auf über zwei Millionen Euro pro Jahr. In Anbetracht dieser »Investition« ist es offensichtlich, dass ein großer monetärer Wert

damit verbunden ist, bestehende Konflikte effizient zu bearbeiten. Konfliktbearbeitung benötigt jedenfalls Zeit und die konstruktive Bearbeitung senkt die Wahrscheinlichkeit, dass in einem Fall die Folgekosten schlagend werden. Auf Organisationsebene hängt es wesentlich von den etablierten Strukturen und Prozessen ab, ob Konflikte – plakativ formuliert – zu nachhaltigen Gräben zwischen Akteuren und damit langfristig zum Stillstand der Organisation führen oder den Zusammenhalt der Akteure stärken und so eine Weiterentwicklung der Organisation ermöglichen.

Proksch (2010) zufolge lassen sich zusammenfassend folgende vier Nutzenaspekte durch konstruktiv bearbeitete Konflikte benennen:

- ▶ Konflikte vertiefen Beziehungen und stärken den Gruppenzusammenhalt.
- ▶ Konflikte machen Probleme sichtbar und erzeugen Handlungsbedarf.
- ▶ Konflikte lösen Veränderungen aus und verhindern Stillstand.
- ▶ Konflikte regen Neugier, Interesse sowie Kreativität und Innovation an.

Eine konstruktive Konfliktbearbeitung bietet also eine Reihe an Chancen. Die Sicherstellung eines konstruktiven Umgangs mit Konflikten bzw. die Etablierung eines Konfliktmanagementsystems kann den entscheidenden Ausschlag geben, das Potenzial, welches in Konflikten schlummert, nachhaltig zu nutzen.

Organisations- und Konfliktkultur

Für eine Annäherung an die Frage, welche Rolle der konstruktiven Konfliktbearbeitung im Rahmen der Organisationskultur zukommt, bietet sich der Sozialkapitalansatz an. Er dient der Untersuchung kollektiven Handelns und eignet sich besonders gut, um zu skizzieren, wie eng eine konstruktive Konfliktkultur mit der Organisationskultur insgesamt verknüpft ist.

»Das Sozialkapitalkonzept (...) verweist auf Grundlagen menschengerechter Kooperation: auf vertrauensvollen Umgang miteinander, auf gegenseitige Wertschätzung und auf geteilte Überzeugungen, Werte und Regeln. Werden sie zur Mangelware, häufen sich Fehler, Missverständnisse und Konflikte, sinkt die Leistungsfähigkeit einer Organisation, leiden Leistungsbereitschaft, Loyalität und Gesundheit ihrer Mitglieder.«

(Badura/Greiner/Rixgens/Ueberle/Behr, 2008, S. 3)

Das Sozialkapital unterscheidet und umfasst drei Aspekte:

- ▶ »Das Netzwerkcapital bezieht sich auf die Qualität horizontaler sozialer Beziehungen unter Mitarbeitern gleichen Rangs« (Badura et al., 2008, S. 11). Netzwerkcapital bedeutet im Wesentlichen die Zusammenarbeit im Team/auf Teamebene und umfasst Aspekte wie soziale Unterstützung im Team, Teamzusammenhalt, Teamgeist, Vertrauen im Team, »sozialer Fit« der Teammitglieder sowie Kommunikation im Team.
- ▶ »Unter Führungskapital wird in dieser Studie die Qualität der vertikalen Beziehungen zwischen dem

direkten Vorgesetzten und den Mitgliedern einer Abteilung oder eines Teams verstanden« (Badura et al., 2008, S. 11). Führungskapital bezieht sich auf die gelebte Führungsqualität der/s direkten Vorgesetzten, womit folgende Aspekte angesprochen sind: Akzeptanz der/s direkten Vorgesetzten, MitarbeiterInnenorientierung, Vertrauen in die/den direkte/n Vorgesetzten, Gerechtigkeit/Fairness sowie Kommunikation mit der/m direkten Vorgesetzten (vgl. ebd.).

- ▶ Das Überzeugungs- und Wertekapital wird als dritte Teilmenge des Sozialkapitals beschrieben. Das Wertekapital beschreibt Badura et al. (2008) zufolge die Wahrnehmung der Organisationsmitglieder hinsichtlich der Existenz von gemeinsamen Werten und Überzeugungen sowie deren Verbindlichkeit in der Alltagspraxis. Hierbei ist es entscheidend, wie mit Konflikten umgegangen wird, wie gut der soziale Zusammenhalt im gesamten Unternehmen ist, ob das Gerechtigkeitsempfinden der MitarbeiterInnen beeinträchtigt ist und wie sehr sie sich von ihren Führungskräften wertgeschätzt fühlen. Das Überzeugungs- und Wertekapital kann auch als Organisationskultur beschrieben werden, denn im Kern betrifft es die innerhalb der gesamten Organisation gelebte Kultur (d. h. Gemeinsamkeit bezüglich Regeln, Werten und Visionen in der Organisation, Wertschätzung, Vertrauen, Zusammenhalt, Gerechtigkeit/Fairness sowie Konfliktkultur in der Organisation).

Eine konstruktive Konfliktkultur drückt sich nach unserem Verständnis in einem offenen, wertschätzenden Umgang miteinander aus, der sich in einer transparenten Kommunikation niederschlägt und das direkte Anspre-

chen von Spannungen oder Unklarheiten begünstigt.

Badura et al. (2008) haben auf Basis dieses Ansatzes eine umfangreiche Studie im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung durchgeführt und kamen u. a. zum Ergebnis, dass ein aus Sicht der MitarbeiterInnen offener und konstruktiver Umgang mit Konflikten das Commitment, also die innere Bindung der MitarbeiterInnen an die Organisation, stärkt. Umso höher werden auch das allgemeine Wohlbefinden sowie die subjektive Arbeitsleistung und die Qualität der Arbeitsleistungen bewertet. Eine gut gelebte Konfliktkultur wirkt sich positiv auf die Work-Life-Balance, den körperlichen Gesundheitszustand und das Selbstwertgefühl der MitarbeiterInnen aus. Darüber hinaus finden sich erwünschte »negative« Einflüsse: Mobbing wird, so Badura et al. (2008, S. 85), offenbar stark durch eine konstruktive Konfliktkultur gehemmt, genauso wie die Tendenz zu innerer Kündigung eingedämmt wird, außerdem werden weniger Krankheitsbeschwerden und depressive Verstimmungen berichtet und es lassen sich weniger Fehlzeiten beobachten.

Diese Zusammenhänge deuten klar an, dass die Konfliktkultur eine zentrale Rolle innehat und eine Vielzahl an Einflüssen auf andere Aspekte der Organisationskultur ausübt. Das eher negative Bild, das im Alltag häufig mit Konflikten assoziiert wird, ist vor diesem Hintergrund zu hinterfragen, denn es scheint, dass dieses auf Basis einer Win-lose-Sichtweise und aufgrund geringer Konfliktlösungskompetenzen zustande kommt und durch die Wahrnehmung von daraus entstehenden Situationen im Alltag geprägt ist.

Wenn diese und ähnliche Fragen innerhalb einer Organisation diskutiert werden, dann ist bereits ein erster Schritt in Richtung »Konfliktkultur«, besser gesagt in Richtung Gestaltung derselben getan, in einem weiteren geht es um die Veränderung der Organisationskultur.

Konfliktmanagementsysteme in der Praxis

Der konstruktive Umgang mit Konflikten an Universitätskliniken

Konflikte begleiten unseren Arbeitsalltag. Für jede Organisation und insbesondere für das Management sollte sich vor dem Hintergrund dieser Ausgangslage nicht die Frage stellen, wie sich Konflikte und die damit verbundenen Kosten vermeiden lassen, son-

Seit Anfang 2012 läuft das Projekt in der Pilotphase an mehreren Universitätskliniken mit insgesamt etwas mehr als 1200 MitarbeiterInnen. Den Kern des Projekts bildet, neben den etablierten Steuerungsinstanzen, das System der Internen Konfliktberatung: MitarbeiterInnen können sich bei anbahnenden Konflikten und belastenden Spannungen niederschwellig, vertrauensvoll und direkt an die Internen KonfliktberaterInnen wenden. Diese haben die Ausbildung zur/m Internen KonfliktberaterIn absolviert und unterstützen die ratsuchenden Personen im Einzelfall gezielt bei der Suche nach entlastenden Handlungsmöglichkeiten sowie beim Ergreifen geeigneter Maßnahmen. Die Ausbildung umfasste einerseits vier zweitägige Module (Grundlagen, Beratung, Konfliktmanagement, Organisation) und beinhaltete andererseits regelmä-

Er stellt eine Kombination aus drei standardisierten Erhebungsinstrumenten dar: Bielefelder Sozialkapital-Index (Rixgens, 2010), Erhebungsbogen zur Erfassung des Betriebs- und Organisationsklimas (Rosenstil/Bögel, 1992) und Fragebogen zu arbeitsbezogenen Konflikten in Teams (Windel/Kronz/Adolph/Zimolong, 1999). Schwerpunktmäßig wurde der von Rixgens (2010) entwickelte Bielefelder Sozialkapital-Index (BISI) herangezogen (Fragebogen verfügbar unter: www.konfliktdynamik.de/201501 Passwort: 681501BM). Die Erhebung des Fragebogens im Rahmen der zwei MitarbeiterInnenbefragungen an den Pilot-OEs ergab 2012 eine Rücklaufquote von 11 % von 1157 Personen, 2013 von 9 % von 1199 Personen und die beiden Stichproben sind hinsichtlich Geschlecht, Alter, Funktion, Personalgruppe und Zugehörigkeitsdauer ausgewogen (Stichproben verfügbar unter: www.konfliktdynamik.de/201501 Passwort: 681501BM). Die Repräsentativität der Stichprobe ist zumindest in Ansätzen gegeben, denn die Rücklaufquote liegt einerseits im konkreten Umfeld durchaus innerhalb der üblichen Spannungsbreite, andererseits haben nicht alle Personen die interne Konfliktberatung beansprucht. Außerdem ist festzuhalten, dass die Kernergebnisse auf dem Vergleich der beiden Erhebungen beruhen und dieser deutet auf eine klare Tendenz zur positiven Entwicklung des Wertekapitals bzw. der Organisationskultur.

Im Zuge der statistischen Auswertungen der MitarbeiterInnenbefragungen wurden eine Faktorenanalyse über alle Items und anschließend Reliabilitätsanalysen zu den einzelnen Faktoren berechnet. Danach wurde eine Varianzanalyse für die Auswertung auf Itemebene durchgeführt, für die Auswertung auf Basis der Fak-



Eine gut gelebte Konfliktkultur wirkt sich positiv auf die Work-Life-Balance, die Gesundheit und das Selbstwertgefühl aus.

dern wie mit Konflikten konstruktiv umgegangen werden kann, so dass die aufgewendeten Ressourcen als Investition gesehen und zielführend eingesetzt werden.

Daher wurde das Projekt »Zusammenarbeits- und Konfliktkultur an der Medizinischen Universität Wien« ins Leben gerufen. Die Meilensteine bei der Implementierung waren – nach der Schaffung der organisationalen und personellen Voraussetzungen sowie einer internen Analyse der vorherrschenden Konfliktkultur – die Implementierung von Internen KonfliktberaterInnen (IKBs), verbunden mit der Klärung und Abgrenzung der Rolle und der Aufgaben von IKBs.

ßige Peer-Treffen sowie Interventionen (www.meduniwien.ac.at/pe/konfliktkultur).

Forschungsergebnisse zu möglichen Effekten der Internen Konfliktberatung

Um einen nachweisbaren Effekt der Internen Konfliktberatung sowie einen Zusammenhang von Organisations- und Konfliktkultur zu erfassen, wurde ein Fragebogen konzipiert, der im Rahmen von zwei MitarbeiterInnenbefragungen sowohl zu Beginn als auch zum Ende der Pilotphase, also im Prä-post-Design, vorgegeben wurde.

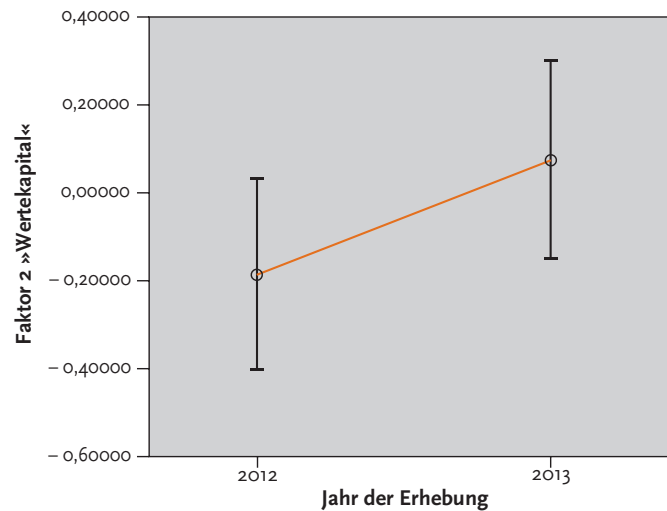
Der Fragebogen basiert im Wesentlichen auf dem Sozialkapitalkonzept.

torscores wurde schließlich ein verallgemeinertes lineares gemischtes Modell berechnet.

Die inhaltliche Interpretation der Faktoren aus der Faktorenanalyse kann durch den Begriff des Sozialkapitals erschlossen werden. Entsprechend den theoretischen Annahmen, die das Sozialkapitalkonzept transportiert, wurden drei Faktoren extrahiert, die inhaltlich den drei Teilmengen des Sozialkapitals, Führungs-, Werte- und Netzwerkcapital, entsprechen. Zwei weitere Faktoren wurden aus den Fragen zum Projekt extrahiert, und zwar: »Bekanntheitsgrad des Projekts« (Wissen über das Projekt und über die Verfügbarkeit der IKBs) sowie »Wahrnehmung des Projekts« (Sinnhaftigkeit der Umsetzung, grundsätzlicher und konkreter Bedarf für die Konfliktberatung).

Die Ergebnisse der Reliabilitätsanalysen deuten insgesamt auf ausgesprochen verlässliche Skalen hin: Kein einziges Item musste aus den entsprechenden Skalen eliminiert werden, Cronbachs α nimmt bei allen Faktoren einen soliden Wert an und liegt über 0,8. Bei den Faktoren, die sich auf das Sozialkapital beziehen, nimmt Cronbachs α jeweils einen Wert von rund 0,95 an und daher eignen sich diese Skalen sehr gut. Als Kernergebnisse konnten innerhalb der einjährigen Pilotphase auf Basis des Vergleichs der beiden MitarbeiterInnenbefragungen folgende Auswirkungen beobachtet werden. Die Leitfrage »Gibt es im Jahresvergleich signifikante Unterschiede auf Ebene der Faktoren bzw. kann auf Grundlage der vorliegenden Daten überhaupt davon gesprochen werden, dass die Umsetzung im Verlauf der Pilotphase des Projekts seine erwünschte Wirkung gezeitigt hat?«, kann mit Hilfe eines verallgemeinerten linearen gemischten Modells, wel-

Abbildung 2
Der Einfluss der Internen Konfliktberatung auf das Wertekapital



ches auf Basis der Faktorscores berechnet wurde, positiv beantwortet werden: Das Ausmaß der Einschätzung des Wertekapitals hat 2013 im Vergleich zur Erhebung 2012 signifikant zugenommen.

Die Daten sprechen stark dafür, dass das Projekt in der Lage ist, die Ausprägung des Wertekapitals positiv zu beeinflussen, so dass gefolgert werden kann: Die Organisationskultur hat sich an den Pilot-OEs im Laufe des Jahres 2012 positiv weiterentwickelt (siehe Abb. 2).

Im Zusammenhang mit dem Wertekapital ist zu erwähnen, dass sich auf Einzelitemebene insgesamt eine eindeutige Tendenz in positiver Richtung feststellen lässt. Diese Ergebnisse zeigen, auf welche Aspekte das Projekt einen besonders hohen Impact verzeichnen kann und wodurch die Schlussfolgerung, dass sich die Organisationskultur positiv weiterentwickelt hat, inhaltlich begründet ist.

► Betreffend die Frage, ob Konflikte und Meinungsverschiedenheiten sachlich und vernünftig ausgetragen werden, ist ein signifikanter Unterschied von $F = 3,86$ zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten festzustellen ($p = .05$).

- Auf die Frage nach dem Ausmaß von gemeinsamen Visionen und Vorstellungen, wie sich die Universität weiterentwickeln soll, liegt der F-Wert bei 3,75 bei einem Signifikanzniveau von $p = .05$.
- Die Frage, ob man sich als Beschäftigter voll und ganz auf das Management verlassen kann, ergibt ebenfalls signifikante Unterschiede zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten von $F = 5,87$ ($p = .02$).

Zusammenfassend wurden die gelebte Konfliktkultur, die gemeinsam geteilten Zukunftsvisionen und in besonderem Ausmaß das Vertrauen ins Management gestärkt.

Implikationen und Schlussfolgerungen

Als zentrale Schlussfolgerung der Studie kann festgehalten werden, dass das Projekt bezogen auf die befragten Personen schon nach ca. einem Jahr Laufzeit einen messbaren und positiven Effekt auf das Wertekapital/die Organisationskultur zeigt. Auf Grundlage

der vorliegenden Daten kann bestätigt werden, dass das Projekt, wie auch intendiert, positiv auf die Organisationskultur wirkt und sich diese positiv weiterentwickeln kann. Erscheint es letztendlich überraschend, dass sich die Organisationskultur bereits nach einem Jahr Laufzeit, also in einem Zeitraum, in dem das Projekt sicherlich noch nicht die gesamte Wirkungskraft entfalten konnte, bereits verbessert hat? Es ist zu vermuten, dass die involvierten Führungskräfte und ihre MitarbeiterInnen erkannt haben, dass ein solches Projekt das Potenzial besitzt, positive Entwicklungen auf allen Ebenen anzustoßen. Personen, Teams, Abteilungen sowie Organisationseinheiten, genauso wie die Organisation insgesamt können sich weiterentwickeln. Ein systematischer und nachhaltiger Ansatz scheint für die Beteiligten ersichtlich.

Welche Wirkmechanismen stehen hinter diesem Ergebnis und worauf ist beim Aufbau eines systematischen Konfliktmanagementsystems besonders zu achten, um die Erfolgswahr-

Thesen zur Wirkungs- dynamik eines Internen Konflikt- managementsystems

Die hier vorgestellten Thesen verfolgen nicht den Anspruch auf Vollständigkeit und stehen in dynamischem Zusammenhang, bauen aufeinander auf und bedingen sich teilweise gegenseitig. Sie sollen als Gesamtes einerseits einen möglichen und gangbaren Weg skizzieren, die mit Konflikten und Konfliktmanagement verbundenen Widerstände Schritt für Schritt abzubauen, und andererseits können sie als schrittweise Anforderungen bzw. Bedingungen bei der Etablierung eines internen Konfliktmanagementsystems angesehen werden.

Sichtbarkeit

Konflikte werden durch das Projekt verstärkt sichtbar gemacht. Und zwar, ohne dass dadurch die Risiken, die Konflikte zweifellos mit sich bringen, als Bedrohung angesehen werden, denn es steht ein Instrument zur Verfügung, diese

Ansprechen

Das Ansprechen von Konflikten wird durch die Sichtbarkeit der positiven Aspekte der Konfliktbearbeitung zunehmend wahrscheinlicher. Da Konflikte als Normalfall menschlichen Zusammenlebens gelten können, ist das Ansprechen von Spannungen die wesentlichste Voraussetzung, damit Konflikte überhaupt konstruktiv bearbeitet werden können und in weiterer Folge die Weiterentwicklung der Konfliktmanagementkompetenzen der involvierten MitarbeiterInnen ermöglicht wird. Daran knüpft sich die Dynamik: Je höher die Erfolgsaussicht auf zufriedenstellende Klärung durch die etablierten Bearbeitungsprozesse innerhalb der Organisation wahrgenommen wird und je eher sich die Einschätzung durchsetzt, dass die Bearbeitung effektiv erfolgt, umso niedriger wird mit der Zeit die Schwelle liegen, Konflikte als solche anzusprechen.

Zeiteffizienz

Die für die Konfliktbearbeitung aufgewendete Zeit wird effektiv eingesetzt. Da Konflikte nicht ohne den Einsatz der Ressource Zeit bearbeitet werden können, ist folgende Dynamik zu erwarten: Je eher das Konfliktmanagementsystem sicherstellt, dass die für die Kontaktaufnahme und die im Rahmen der Konfliktbearbeitung aufgewendete Zeit effektiv eingesetzt wird, umso höher wird die Bereitschaft der Inanspruchnahme ausfallen und in weiterer Folge systematisch zur Weiterentwicklung der Konfliktlösungskompetenzen innerhalb der Organisation beitragen.

Entkoppelung von Sach- und Beziehungsproblem

Die Verzahnung von Sach- und Beziehungsproblem kann im Rahmen der strukturierten Konfliktbearbeitung durch-



Gelebte Konfliktkultur stärkt nachhaltig den Zusammenhalt auf Team-, Gruppen- sowie Organisationsebene.

scheinlichkeit zu erhöhen? Hierzu abschließend einige Thesen, die den einen oder anderen Anstoß für die Etablierung eines Konfliktmanagementsystems in anderen Organisationen genauso wie für die Weiterentwicklung von bestehenden Projekten bzw. Initiativen bieten sollen.

frühzeitig und niederschwellig zu bearbeiten. Insgesamt werden dadurch vermehrt die Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten seitens der MitarbeiterInnen sichtbar und es wird zunehmend wahrscheinlicher, dass die positiven Seiten und Chancen von Konflikten innerhalb der Organisation bewusst gesehen werden. Somit ist die Dynamik zu erwarten: Die grundsätzliche Bereitschaft, Konflikte wahrzunehmen und in weiterer Folge auch anzusprechen, steigt nach und nach.

brochen werden. Häufig zeigt sich im Rahmen von Mediationsprozessen, dass die Bearbeitung des Beziehungsproblems einen zentralen Knackpunkt in Richtung einer Lösungsfindung darstellt. Als Dynamik ist daher zu erwarten: Je eher Beziehungsaspekte vor dem Hintergrund der jeweils vorherrschenden Interessen und Motive genau betrachtet und der Prozess einer strukturierten Klärung durch eine/n Außenstehende/n begleitet wird, desto wahrscheinlicher ist es, dass umsetzbare und ausgeglichene Lösungen für das bestehende Sachproblem gefunden werden; so erfährt das Problem zusätzlich eine kreativere sowie nachhaltige Lösung und die Gesprächsbasis zwischen den Beteiligten kann eher erhalten bleiben.

Erhaltung der Kommunikationsbereitschaft

Die strukturierte Konfliktbearbeitung ermöglicht die Erhaltung der Kommunikationsbereitschaft der Beteiligten. Die Kommunikationsprozesse bei der Konfliktbearbeitung sind weniger risikobehaftet, da sie mit Hilfe der Beratungs- und Gesprächskompetenzen der Internen KonfliktberaterInnen kanalisiert und verdichtet werden. Folglich bleibt die Kommunikationsbereitschaft der betroffenen Personen nicht nur erhalten, auch überfachliche Qualifikationen können zur Geltung kommen und in diesem Rahmen weiterentwickelt werden. Als Dynamik ist zu erwarten: Je eher die Erhaltung der Kommunikationsbereitschaft der Ratsuchenden sichergestellt wird, desto wahrscheinlicher werden eine wertschätzende Kommunikation und eine direkte und offene Gesprächskultur innerhalb der Organisation gefördert.

Minimierung des Eskalationsrisikos

Die Tendenz zur Konflikteskalation kann durch strukturiertes Konfliktmanagement entschärft werden. Konflikte tendieren aufgrund ihrer mächtigen sozialen Dynamik naturgemäß in Richtung Eskalation und die strukturierte Kommunikation im Rahmen der Konfliktbearbeitung senkt das Risiko einer weiteren Eskalation, welche die folgende Bearbeitung verunmöglichen bzw. zumindest hemmen würde. Die zu erwartende Dynamik: Je mehr das Risiko der Konflikteskalation minimiert werden kann, desto wahrscheinlicher wird innerhalb der Organisation die Entwicklung in Richtung einer konstruktiven Konfliktkultur.

Funktionale Entlastung

Die mit Konflikten betrauten Personen und Gremien erfahren eine funktionale Entlastung durch die Konfliktberatung und können dadurch profitieren, dass nur Konflikte, für die sie wirklich zuständig sind, an sie herangetragen werden. Führungskräfte können durch die Interne Konfliktberatung in ihrer Rolle und der Fürsorgepflicht gegenüber ihren MitarbeiterInnen ein Stück weit entlastet werden, da sie die strukturierte Konfliktbearbeitung »delegieren« können. Auf diese Weise werden Ressourcen frei, sie verbringen insgesamt weniger Zeit mit Konflikten und werden effektiv in ihrer Rolle als Führungskraft unterstützt. Der Entlastungseffekt gilt ebenso für andere Stellen und Gremien, die mit Konflikten betraut sind, wie z. B. Betriebsrat und Personalabteilung. Zusätzlich ist durch das Projekt auch sichergestellt, dass nur diejenigen Konflikte an diese Stellen verwiesen werden, die auch tatsächlich durch diese Stellen bearbeitet werden können. Diese Dynamik kann erwartet werden: Je klarer das Konfliktmanagement-System die Zuweisung von Konfliktfällen zu den damit betrauten Ansprechpersonen festlegt und diese die

passenden Bearbeitungsverfahren anwenden, desto wahrscheinlicher ist die Unterstützung durch die Führungskräfte und Gremien innerhalb der Organisation.

Stärkung des Zusammenhalts

Durch gelebte konstruktive Konfliktbearbeitung wird der Gruppenzusammenhalt in den Arbeitsteams wie auch der Zusammenhalt auf Organisationsebene wesentlich gestärkt und vertieft. Die persönlichen Beziehungen in den Arbeitsteams werden insbesondere durch die emotionalisierende Komponente von Konflikten auf die Probe gestellt und die Beziehungen zwischen den Personen gehen bei einer für alle Beteiligten zufriedenstellenden Lösung gestärkt aus dem Prozess hervor. Folgende Dynamik kann erwartet werden: Je mehr sich die konstruktive Konfliktbearbeitung zur gelebten Konfliktkultur hin entwickelt, desto wahrscheinlicher ist die nachhaltige Stärkung des Zusammenhalts auf Team-, Gruppen- sowie Organisationsebene.

Mitgestaltung der Arbeitsbedingungen

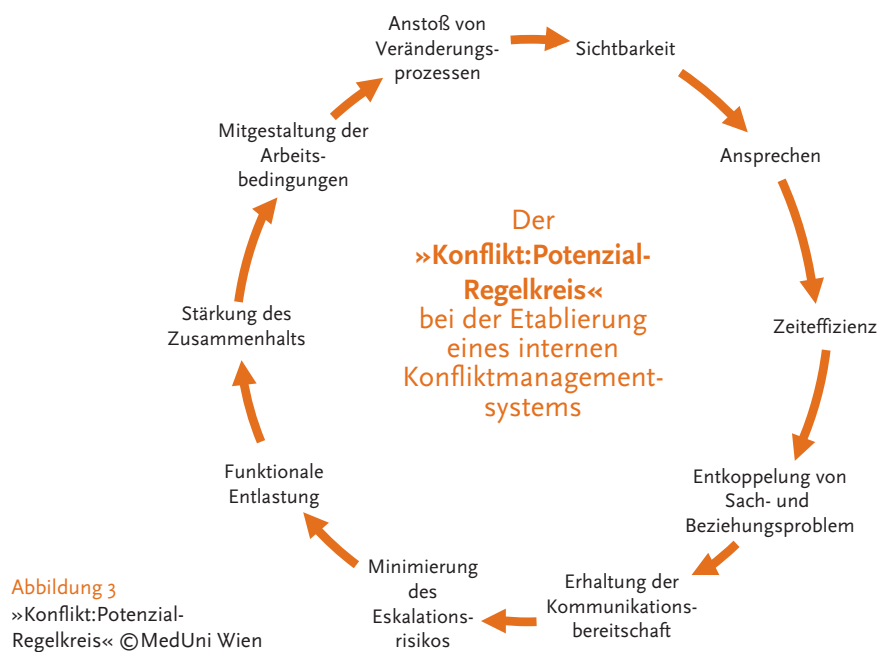
Konstruktive Konfliktbearbeitung erfüllt eine präventive Vorsorgefunktion und motiviert zur aktiven Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Probleme werden verstärkt sichtbar und in der Folge wird Handlungsbedarf erzeugt, der eventuell zur Ergreifung von Maßnahmen in Bereichen führt, in denen zuvor noch kein Handlungsbedarf gesehen wurde. Im Sinne dieser vom Konfliktmanagementsystem ausgehenden Vorsorgefunktion wird den MitarbeiterInnen eine Plattform und damit ein Motiv zur Hand gegeben, sich aktiv bei der Gestaltung des Arbeitsklimas einzubringen. Die erwartete Dynamik: Je eher die konstruktive Konfliktbearbeitung sichergestellt

wird, desto eher werden die MitarbeiterInnen zur Mitgestaltung der Arbeitsbedingungen motiviert und deren Handlungsautonomie erweitert sowie Möglichkeiten geschaffen, konkret wahrgenommene Belastungen abzubauen.

Anstoß von Veränderungsprozessen

Die strukturierte Bearbeitung von Konflikten liefert Hinweise auf Veränderungsbedarf in der Organisation, fördert Kreativität und Innovation der MitarbeiterInnen und kann der entscheidende Anstoß für notwendige Veränderungen sein. Konflikte wirken allfälligen starren Strukturen entgegen und dementsprechend wird die Gefahr eines harmonischen Stillstands abgewendet und in kreatives und innovatives Potenzial umgesetzt. Außerdem fördert die konstruktive Bearbeitung von Konflikten die innere Bindung an die Organisation, die Möglichkeiten hinsichtlich Work-Life-Balance und die Qualität der Arbeitsleistungen. Als Dynamik ist zu erwarten: Je stärker eine konstruktive Konfliktkultur in der Organisation aktiv gelebt wird, desto eher sind nachhaltige Anstöße für (früher oder später notwendige) Veränderungen zu erwarten.

Wenn diese Thesen als Regelkreis (mit implizit mitgedachten Wechselwirkungen) verbunden werden, dann entsteht, wie in Abb. 3 ersichtlich, ein plausibles Bild dessen, wie der Einfluss einer gelebten konstruktiven Konfliktkultur auf die Organisationskultur insgesamt verlaufen kann und daran anknüpfend, auf welche Erfolgsbedingungen bei der Einführung eines solchen Projekts verstärkt geachtet werden sollte.



No organizational development without constructively practiced conflict culture?

Abstract Contribution of internal conflict management systems to the further development of organizational culture

Positively shaped change management in organizations cannot be realized without constructive settlement of conflicts. This article explores a practical example on the implementation of an internal conflict management system at the Medical University of Vienna and the question about the correlation between organizational development and conflict management. The results of the evaluation of the pilot project will be directly applied to that relation. The core result is: Development of conflict culture leads to a further development of organizational culture. The result can show how the various potentials that are dozing in conflict dynamic can be explored in practice. The »conflict: potential-feed-back« demonstrates, why constructive conflict settlement shows positive effects on cooperation-

and conflict culture as well as on communication and participation so that inspiring impulses on change management are achieved.

Keywords Organizational Development, Organizational Culture, Conflict Culture, Implementation of an Internal Conflict Management System

Literatur

- Badura, B./Greiner, W./Rixgens, P./Ueberle, M./Behr, M. (2008). Sozialkapital: Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Europa-Universität Viadrina/PwC (Hrsg.) (2011). Studie Konfliktmanagement. Von den Elementen zum System. http://www.europa-uni.de/de/forschung/institut/institut_ikm/publikationen/EUV_PwC_Studie_Konfliktmanagement-Systeme_2011_DRUCK-V15.pdf, letzter Zugriff am 16.10.2014.
- Fazekas, C. (2012). Emotionen in medizinischen ExpertInnenorganisationen. In K. Mallich/Gutiérrez-Lobos, K. (Hrsg.) (2012), Social Skills – Erfolgsfaktor in ExpertInnenorganisationen (S. 47–52). Wien: Facultas.

- Hayes, J. (2008). Workplace conflict and how businesses can harness it to thrive. CPP Global Human Capital Report. https://www.cpp.com/pdfs/ CPP_Global_Human_Capital_Report_Workplace_Conflict.pdf, letzter Zugriff am 16.10.2014.
- KPMG (2008). Konfliktkostenstudie – Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen. http://inmedio.de/papers/ KPMG_Konfliktkostenstudie_Gesamt_web.pdf, letzter Zugriff am 16.10.2014.
- Mensi-Klarbach, H. (2011). Interkulturalität im Arbeitskontext – zwischen Konflikt und Chance. In K. Mallich/K. Gutiérrez-Lobos (Hrsg.) (2011), Mehr Chancen durch Vielfalt! Diversity in der Personalentwicklung (S. 52–66) Wien: Facultas.
- Österreichisches Netzwerk Mediation. (2005). Ethikrichtlinien für MediatorInnen. <http://www.servicestellemediation.at/Ethikrichtlinien.pdf>, letzter Zugriff am 16.10.2014.
- Proksch, S. (2010). Konfliktmanagement im Unternehmen: Mediation als Instrument für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz. Heidelberg: Springer.
- Rixgens, P. (2010). Messung von Sozialkapital im Betrieb durch den »Bielefelder Sozialkapital-Index« (BISI). In B. Badura/H. Schröder/J. Klose/K. Macco (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin: Springer.
- Rosenstil, v. L./Bögel, R. (1992). Erhebungsbogen zur Erfassung des Betriebs- und Organisationsklimas (EBK). http://www.verwaltung.bayern.de/egov-portlets/xview/Anlage/4030835/Betriebsklima_2009.pdf (letzter Zugriff am 31.07.2013).
- Windel, A./Kronz, E./Adolph, L./Zimolong, B. (1999). Fragebogen zu arbeitsbezogenen Konflikten in Teams (FAKT). In U. Reulecke/B. Rosemann/B. Zimolong (Hrsg.), Bochumer Berichte zur Angewandten Psychologie Nr. 16. Bochum: Ruhr-Universität Bochum. ■

Die Autoren



MMag. Sebastian Baier

Medizinische Universität Wien
Stabstelle Personalentwicklung
Spitalgasse 23
A-1090 Wien
sebastian.baier@meduniwien.ac.at

Sebastian Baier ist seit Herbst 2010 an der Medizinischen Universität Wien als Personalentwickler tätig. Die Studien der Philosophie und Soziologie hat er an der Internationalen Akademie für Philosophie im Fürstentum Liechtenstein und an der Universität Wien absolviert, seine Spezialisierung und Forschungsschwerpunkte hat er im Feld der Organisationssoziologie gesetzt. Er war zuvor u. a. als Personalentwickler an der Wirtschaftsuniversität Wien tätig. Als Mitarbeiter der Stabstelle Personalentwicklung an der MedUni Wien liegen seine Arbeitsschwerpunkte derzeit bei der inhaltlichen Konzeption von PE-Maßnahmen im Rahmen von Organisationsentwicklungsprojekten, wie Diversity Management und Konfliktkultur.



Dr.ⁱⁿ Katharina Mallich-Pötz, MSc.

Medizinische Universität Wien
Stabstelle Personalentwicklung
Spitalgasse 23
A-1090 Wien
katharina.mallich-poetz@meduniwien.ac.at

Katharina Mallich-Pötz ist seit 2004 an der Medizinischen Universität Wien tätig und leitet die Stabstelle Personalentwicklung. Die Wirtschaftspsychologin hat einen Master in »Coaching und Organisationsentwicklung« und ist zertifizierte Arbeitspsychologin. Zu ihren Tätigkeitsschwerpunkten zählen die bedarfsorientierte und zielgruppenspezifische Beratung und Unterstützung von MitarbeiterInnen, die Professionalisierung von Berufungsverfahren, die Etablierung eines Dual Career Services, die Qualitätssicherung von MitarbeiterInnen-gesprächen, die Umsetzung eines umfassenden Diversity Managements sowie die Karrierebegleitung von WissenschaftlerInnen. Darüber hinaus ist ihr die Vernetzung von MitarbeiterInnen hin zu einem kooperativen Austausch untereinander ein wesentliches Anliegen.