

vernetzt!

Das Magazin der Gordelik GmbH

KON- FLIKT CONFLICT

Ein Heft darüber, ob Auseinandersetzungen nötig sind oder nicht, und wenn ja, warum und wie man damit umgeht.

An issue about whether conflicts are necessary and if they are, why and how do we deal with them.

KONFLIKTLÖSUNG? REDEN!

CONFLICT RESOLUTION? TALK!

TEXT VERA HERMES

DE 424 Konflikte, davon 46 hochgewaltsam, davon 21 Kriege. Das ist die Bilanz des Heidelberger Instituts für Internationale Konfliktforschung (HIK) für das Jahr 2014, das alljährlich das globale Conflict Barometer herausgibt. Die zwischenstaatlichen Konflikte drehten sich um Territorium (50) und internationale Macht (35) sowie Bodenschätze, Fischgründe und Wasser. Bei den 166 innerstaatlichen Konflikten mit mittlerer Gewaltintensität ging es bei 38 um Ressourcen, bei 40 um Sezession oder Autonomie und bei 119 um nationale Macht und/oder die Veränderung des politischen Systems.

Konflikte allerorten, Konflikte, wohin man sieht.

Während uns Auseinandersetzungen in Politik und Gesellschaft ängstigen, gelten Konflikte in der modernen Unternehmensführung heute als notwendig, gar innovationsfördernd, auf jeden Fall aber irgendwie positiv. Warum bloß?

"Das ist eine vielschichtige Frage", sagt Dr. Felix Wendenburg, Co-Leiter des Kernbereichs Wirtschaft am Institut für Konfliktmanagement der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt/Oder. "Erstens, denke ich, ist die positive Betrachtung von Konflikten in Unternehmen eher oberflächlich. Man schreibt sie sich gern auf die Fahnen, wenn es dann aber zu Konflikten kommt, werden diese durchaus als Ungemach empfunden. Zweitens gibt es bei zwischenstaatlichen Konflikten keine dritte Partei, die für eine Schlichtung sorgt; das ist in der Geschichte oft nicht gutgegangen. In Unternehmen gibt es die Möglichkeit, einen Dritten entscheiden zu lassen. Die Konflikte erscheinen so, dass man sie in den Griff bekommt. Bei zwischenstaatlichen Konflikten glauben das viele Menschen nicht."

Das Team vom Institut für Konfliktmanagement hat mit der wissenschaftlichen Begleitung von Konfliktmanagement-Initiativen alle Hände voll zu tun. Immer mehr Unternehmen holen sich Unterstützung, wenn es um die professionelle Lösung von Konflikten geht. Die Klientel reicht von DAX-Konzernen und Familienunternehmen über Rechtsanwaltskanzleien und Steuerberaterbüros bis hin zu Zahnarztpraxen. Noch in der Minderheit sind Unternehmen, die sich – etwa wenn ein Generationswechsel oder eine Umstrukturierung ansteht – schon im Vorhinein die Hilfe der Konfliktlösungsprofis sichern, um Auseinandersetzungen gar nicht erst entstehen und eskalieren zu lassen.

Globalisierung und Digitalisierung sorgen für Veränderungen in Unternehmen, weshalb vielerorts optimiert, innoviert und restrukturiert wird. Die Krux: Die meisten Menschen schätzen Veränderungen nicht sonderlich. Sie fürchten, Privilegien zu verlieren, neuen Anforderungen nicht gerecht zu werden und überhaupt: unbequeme Zeiten. Umbrüche sind aber in der Regel immer mit Konflikten behaftet. Ob es für jeden Konflikt eine Lösung gibt?

"Man darf nicht so naiv sein zu sagen, dass jeder Konflikt für jeden zufriedenstellend aufzulösen ist. Es gilt, mit Konflikten zu leben und auch ganz gut zu leben. Zum Beispiel, wenn man zerstrittene Kollegen räumlich voneinander entfernt", erklärt Felix Wendenburg. Für ihn steht fest, dass Streit auf jeden Fall produktiv sein kann: Bei Konflikten werden Interessengegensätze offenbar, über die die Konfliktparteien reden und für die sie gute Lösungen entwickeln können. Ein sehr entschei-

EN 424 conflicts, 46 of them violent, 21 of them wars. This is the summary for 2014, according to the Heidelberg Institute for International Conflict Research (HIK) who publish the annual global conflict barometer report. Conflicts between countries relate to territory (50) and international power (35) as well as natural resources, fishing grounds and water. Of the 166 domestic conflicts with mid-levels of violence, 38 were related to resources, 40 to secession or autonomy, and 119 to national power and/or change to the political system.

Conflicts all around, conflicts everywhere you look.

Whereas conflicts in politics and society worry us, conflicts in modern corporate management are considered to be necessary, perhaps even stimulate innovation, but in any case, they are somehow positive. Why?

"That is a complicated question", says Dr. Felix Wendenburg, Co-director of the core business of economics at the Institute for Conflict Management within the European University Viadrina in Frankfurt/Oder. "To begin with, I think the positive view of conflicts in business is rather superficial. People say that they buy into this idea, but when it actually comes to conflicts, they are definitely perceived as hardships. Secondly, in international conflicts there is no third party to provide mediation; historically this has not always turned out well. In business it is possible to let a third party make the decision. Conflicts seem as if they can be brought under control. When it comes to international conflicts, many people don't believe this.

The team from the Institute for Conflict Management have their hands full with the scientific support of conflict management initiatives. More and more businesses are reaching out for help with regard to a professional conflict resolution. The clientele ranges from DAX corporations and family businesses, to law firms and tax consultants, right through to dental practices. Still in the minority are companies who seek out the help of conflict management professionals in advance – in the case of a pending reorganisation or generation changeover in management - in order to prevent conflicts from escalating or arising in the first place.

Globalisation and digitalisation solicit change in businesses which is why many are being optimised, innovated and restructured. The crux of the matter is that most people don't particularly like changes. They fear losing privileges, not being able to meet new requirements and above all, uncomfortable times. As a rule, changes are generally fraught with conflict.

Is there a solution to every conflict?

"One shouldn't be so naive as to say that every conflict can be



DE endender Faktor der Konfliktbearbeitung ist der Zeitpunkt, an dem die Beteiligten sich an einen Tisch setzen und darüber sprechen. Das Miteinander-reden ist der Schlüssel zur Lösung.

Der österreichische Konfliktforscher Friedrich Glasl hat ein sehr anerkanntes Modell entwickelt, das die neun verschiedenen Eskalationsstufen eines Konflikts beschreibt. Sie reichen von Win-win über Win-lose bis zu Lose-lose-Situationen; Punkt 1 auf der Skala ist die Verhärtung, Punkt 7 "Begrenzte Vernichtung", Punkt 9 "Gemeinsam in den Abgrund". Mit diesem Eskalationsmodell lassen sich, das behauptet zumindest Wikipedia, unterschiedliche Konflikte von Scheidungen bis zu zwischenstaatlichen Konflikten analysieren.

Um es nie, nie, nie zu Punkt 7 bis 9 kommen zu lassen, ist es klug, rechtzeitig eine dritte Partei hinzuziehen. Fragt sich natürlich, wann genau "rechtzeitig" ist.

Felix Wendenburg erzählt, dass es in Unternehmen oft gar nicht so einfach ist zu identifizieren, in welcher Eskalationsstufe sich ein Konflikt befindet, weil er sehr häufig schon lange schwelt. Außerdem ist es schwierig herauszufinden, wer genau am Konflikt beteiligt ist. Handelt es sich um Interessengegensätze unter Kollegen oder zwischen Kollegen und Führungskräften? Ist eine Führungskraft Konfliktpartei oder Vermittler? (Beides zugleich zu sein, funktioniert naturgemäß gar nicht.) Oder besteht ein Konflikt, weil eine Führungskraft ihre Führungsaufgabe nicht wahrnimmt? "Zu 20 Prozent liegt eine Führungsproblematik vor, da bedarf es keiner Mediation, sondern eines Führungskräftecoachings", sagt der Wissenschaftler.

Häufig geht es darum, neue Umgangsformen zu entwickeln und denen neue Regeln zu geben; manches Mal werden auch Gesellschafterverträge geändert und Gewinnverteilungen neu geregelt.

DR. FELIX WENDENBURG

ist Co-Leiter des Kernbereichs Wirtschaft am Institut für Konfliktmanagement und Wissenschaftlicher Leiter des Master-Studiengangs Mediation. Der Jurist und Mediator BM® studierte Rechtswissenschaften an der Bucerius Law School Hamburg und der Boston College Law School und absolvierte ein MBA-Studium mit Schwerpunkt Change Management-Beratung an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Er promovierte am Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Privatrecht in Hamburg zu der Frage des Schutzes der schwächeren Partei in der Mediation – und erhielt für seine Dissertation die Otto-Hahn-Medaille der Max-Planck-Gesellschaft und den Mediations-Wissenschaftspreis der Centrale für Mediation. Kurzum: Der Mann weiß wahrlich, wovon er spricht, wenn man ihn zum Konfliktmanagement befragt.

is co-director of the core business of economics at the Institute for Conflict Management and scientific director of the Master's Program in Mediation. The lawyer and mediator BM® studied legal sciences at the Bucerius Law School Hamburg and the Boston College Law School and completed an MBA with a specialisation in Change Management Consulting at the Berlin School of Economics and Law. He earned his doctorate at the Max Planck Institute for foreign and international civil law on the topic of protecting the weaker party in mediation – and was awarded the Max Planck Society's Otto Hahn Medal and the Mediations-Wissenschaftspreis der Centrale für Mediation. In short, when you ask him about conflict management, the man truly knows what he's talking about.

wendenburg@europa-uni.de



DAS INSTITUT FÜR KONFLIKTMANAGEMENT

Unter der Leitung von Prof. Dr. Lars Kirchhoff und Dr. Felix Wendenburg erforscht und begleitet das Institut für Konfliktmanagement im Kernbereich Wirtschaft der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt/Oder den gegenwärtigen Paradigmenwechsel im unternehmerischen Konfliktmanagement, der sich unter anderem in der Etablierung von Konfliktmanagementsystemen zeigt. Das Institut kooperiert eng mit Wissenschaftlern und Pionierunternehmen, die sich für eine strukturelle Optimierung und nachhaltige Systematisierung von Konfliktbearbeitung in der deutschen Wirtschaft einsetzen.

Under the leadership of Prof. Dr. Lars Kirchhoff and Dr. Felix Wendenburg, the Institute for Conflict Management in the core business of economics at the European University Viadrina in Frankfurt/Oder investigates and accompanies the present paradigm shift in commercial conflict management which, among other things, is apparent in the establishment of conflict management systems. The institute works closely with scientists and pioneering companies who are committed to a structural optimization and a sustainable systemisation of conflict management in the German economy.

www.ikm.europa-uni.de

DE Oft liegt die Lösung in Maßnahmen, die ein Gericht nicht anordnen kann. Es empfiehlt sich zum Beispiel eine Mediation.

Wobei auch in einem solchen Fall Konfliktparteien schon verbittert sein können. Sie setzen sich mit einem Mediator an einen Tisch, weil sie wissen, dass es nicht mehr anders geht. Sie haben – und da haben wir es wieder – in der Vergangenheit zu wenig miteinander gesprochen. Also lässt ein Mediator die Beteiligten erst einmal darüber reden, warum ihnen etwas wichtig ist und welche Gründe sie für ihr Verhalten haben. Daraus ergeben sich oft schon gute Lösungen. Professionelle Mediatoren müssen dafür sorgen, dass sich die Parteien tatsächlich verstehen. Sie machen dafür häufig etwas zutiefst Einfaches und erstaunlich Wirksames: Sie wiederholen die Standpunkte der Konfliktparteien. "Es klingt einfach anders, wenn jemand anders eine Position formuliert, man hört es dann mit anderen Ohren", erklärt Wendenburg.

Zwar ist ein professionelles Konfliktmanagement – das noch weit mehr als nur die Mediation zur Lösung bereithält – nachweislich erfolgreich, aber meist tatsächlich nur ein Lippenbekenntnis. Weshalb Felix Wendenburg dringend an Unternehmen appelliert, Konflikte strukturiert und konstruktiv anzugehen und für entsprechende Stellen und Schulungen ein angemessenes Budget bereitzustellen. (Warum sich das auf jeden Fall lohnt, lesen Sie auf den folgenden Seiten.)

Ach, und noch einmal zurück zu den beängstigenden politischen Krisen unserer Zeit: Professor Kirchhoff vom Institut für Konfliktmanagement kümmert sich nicht nur um den Wirtschaftsbereich, sondern auch um Friedensprozesse – und in dieser Rolle zurzeit um die Ukraine-Krise. Es ist sehr beruhigend zu wissen, dass dort ausgewiesene Konfliktlösungsprofis am Werk sind. Wir wünschen Herrn Kirchhoff eine glückliche Hand und extrem viel Erfolg bei seiner Arbeit.

EN resolved satisfactorily for everyone. It is necessary to live with conflict and to live with it comfortably. For example by locating quarrelling colleagues physically far away from each other" explains Felix Wendenburg. For him, it's clear that disputes can definitely be productive.

Conflicting interests become apparent in disputes. These can be discussed by the parties involved to find which of them can be developed into satisfactory solutions. A very deciding factor of conflict resolution in business is the moment in time at which the parties concerned sit down at the table and talk. Talking to each other is the key to a solution

The Austrian conflict researcher Friedrich Glasl has developed a recognised model which describes the nine different escalation levels of a conflict. The levels range from win-win, to win-lose, through to lose-lose situations; point 1 on the scale is "Hardening", point 7 is "Limited destructive blows", point 9 is "Together, into the abyss".

Using this escalation model, different types of conflicts from divorce to international conflicts can be analysed. To ensure that it never, ever escalates to points 7 to 9, it is sensible to involve a third party in good time. The question is, when exactly is "in good time"

Felix Wendenburg says that in business, it's not always easy to identify the escalation level of a conflict because very often it has been building up over a long period of time. Furthermore it is difficult to find out who, exactly, is involved in the dispute. Is it about a conflict of interests between colleagues, or between colleagues and management? Is a manager party to the conflict or a mediator? (Naturally, it doesn't work to be both at the same time.) Alternatively, is there a conflict because the manager does not fulfil his leadership responsibilities? "20% of the time there is a leadership problem. There is no need for mediation but rather for leadership coaching" says the researcher.

Frequently, it's about developing new practices and giving them new rules. Sometimes shareholder agreements are changed and profit distributions are re-organised. Often the solution lies in a course of action that can't be ruled by a court. Maybe mediation is the way to go.

However, sometimes in cases like this, conflicted parties can already be embittered. They sit down at the table with a mediator because they know that there is no other way. They haven't – and here we have it again – spoken to each other enough in the past. So, the mediator lets both parties talk about it, lets them express why something is so important and what the reasons are for their behaviour. This often produces a good solution. Professional mediators must make sure that the conflicted parties actually understand each other. They often do something supremely simple yet incredibly effective: They reiterate the points of view of each party. "It just sounds different when someone else formulates a position, you hear it differently" explains Wendenburg.

In fact, professional conflict management (which has a lot more to offer than simply mediation as a solution) is proven to be successful, but is usually only paid lip service. This is why Felix Wendenburg is calling urgently on all businesses to deal with conflict management in a structured and constructive way and to provide an adequate budget for the relevant positions and training. (You can read why this is worth it on the following pages)

Oh, and going back again to the worrying political crises in this day and age: Professor Kirchhoff from the Institute for Conflict Management isn't just in charge of the economic sector, but he's also concerned with peace processes – and in this role, at the moment, he's dealing with the Ukraine crisis. It is comforting to know that there are conflict solving professionals hard at work over there. We wish Mr Kirchhoff all the best and every success in his work.