

Strukturelle Konflikte - Startschuss für neues Denken

Strukturelles Konfliktpotenzial existiert in allen Unternehmen

Strukturelle Konflikte entstehen beispielsweise zwischen zwei Managern, die in Abhängigkeit von ihrem Verantwortungsbereich an unterschiedlichen Zielen gemessen werden. Ein Produktionsmanager soll bei gleich bleibender Qualität die Stückkosten senken. Der Vertriebsmanager soll den Absatz und die Kundenzufriedenheit steigern. Wenn der Produktionsmanager die Reduzierung der Stückkosten durch eine Verringerung der Variantenzahl und eine Erhöhung der Losgrößen erreichen will, durchkreuzt das die geplanten Ziele des Vertriebsmanagers. Letzterer will zusätzliche Varianten (eingehen auf Kundenwünsche) und kleinere Losgrößen (um schnell zu liefern) durchsetzen.

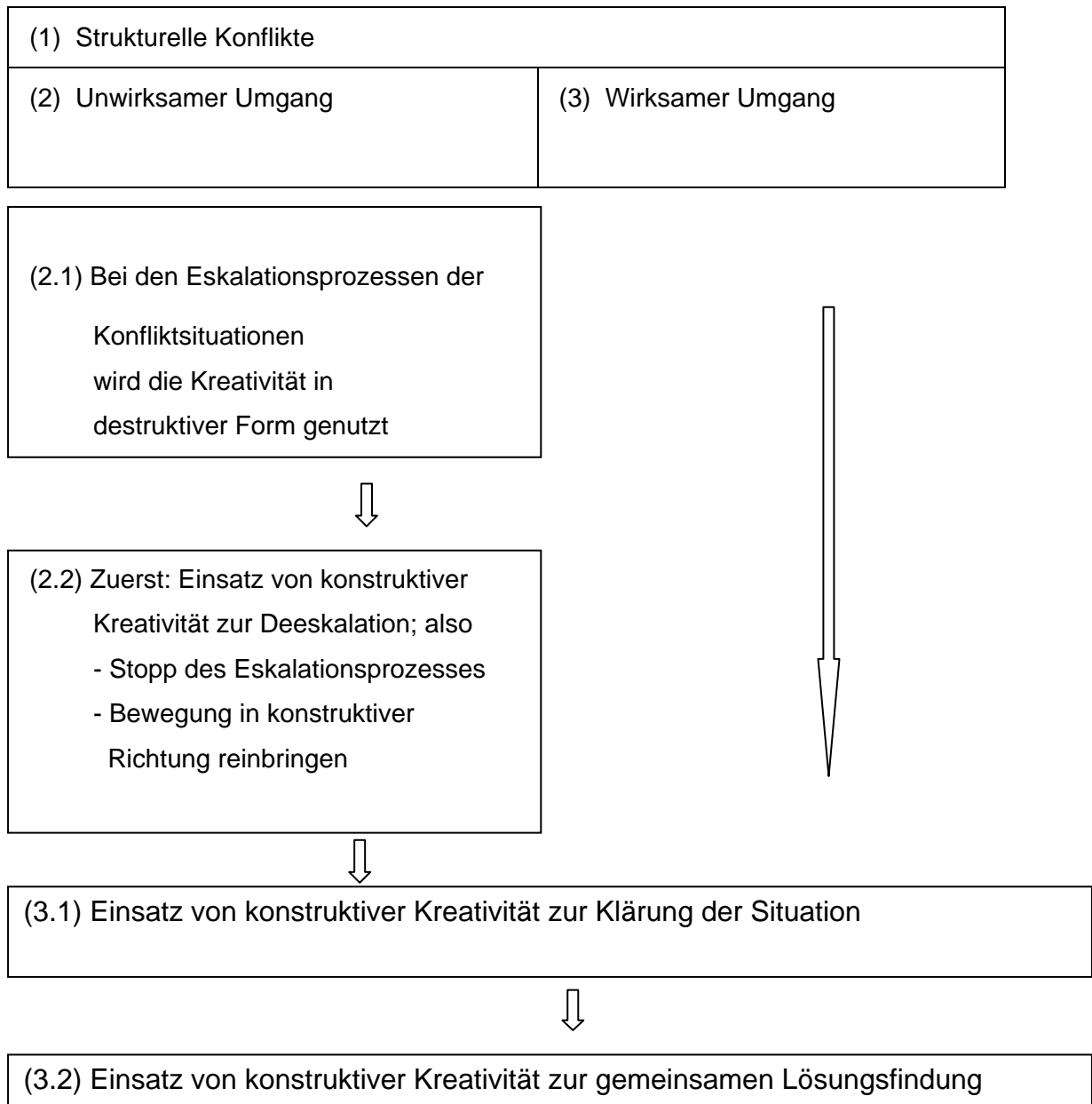
Wenn einer dieser Manager seine Ziele konsequent umsetzt, durchkreuzt er zwangsläufig Ziele des anderen Managers. Dieses in Unternehmen natürliche Konfliktpotenzial ist oft Ausgangspunkt für heftige Streitereien in Form einer Konflikteskalation zwischen Managern oder es wird als kalter Krieg zwischen den Mitarbeitern der Unternehmensbereiche ausgetragen.

Gefahr in der Praxis: Schleichende Personalisierung von strukturellen Konflikten

Die häufigste Ursache von Eskalationen bei strukturellen Konflikten ist, dass die Beteiligten die strukturellen Hintergründe ihrer täglichen Streitereien nicht wahrnehmen oder nicht akzeptieren. In der täglichen Praxis ist es immer die gleiche Person, die den eigenen Zielen den Weg versperrt. Irgendwann denkt einer der Manager: „Der andere hat was gegen mich!“ Wenn der andere Manager ihm dann noch unterstellt, dass er das alles absichtlich macht, ist der Einstieg in eine Angriffsspirale geschafft.

In der weiterführenden Angriffsspirale zeigen die Parteien ein hohes Maß an Kreativität. Sie nutzen ihre Kreativität, um Argumente zu finden, die beweisen, dass ihr Standpunkt der Richtige ist, um rhetorische Kampfdebatten zu führen, um sich Sanktionen auszudenken und um den „Feind“ am Lebensnerv zu treffen. Je intensiver diese destruktive Kreativität genutzt wird, umso schwieriger ist es für die beteiligten Parteien, ihre Kreativität in eine konstruktive Richtung umzulenken.

Ein derartiges Umlenken der eigenen Kreativität in die konstruktive Richtung ist ein zentraler Schlüssel für den wirksamen Umgang mit strukturellen Konfliktsituationen. Dadurch können Effektivität und Effizienz in Unternehmen deutlich gesteigert werden. Wenn die Konfliktparteien mit konstruktiver Kreativität den Eskalationsprozess stoppen und die Situation klären, können sie den strukturellen Interessenkonflikt erkennen, der hinter ihren alltäglichen Streitigkeiten liegt. Erst dann haben sie eine Chance, den eigentlichen Konflikt gemeinsam zu lösen.

Strukturelle Konflikte - Startschuss für neues Denken**Überblick zur Nutzung von konstruktiver Kreativität in Konfliktsituationen**

Wenn mit einer strukturellen Konfliktsituation anfänglich unwirksam umgegangen wird, entwickelt sich ein Eskalationsprozess, bei dem Kreativität in destruktiver Form genutzt wird. In diesem Fall ist eine konstruktive Kreativität im ersten Schritt zur Deeskalation erforderlich. Kreativität kann zum Anhalten des Eskalationsprozesses genutzt werden und um den gestoppten Prozess anschließend in eine konstruktive Richtung zu bewegen. Erst danach kann die konstruktive Kreativität zur Klärung und Lösung der Situation eingesetzt werden.

Wenn Sie strukturelle Konfliktsituationen als solche erkennen und mit konstruktiver Kreativität begegnen, können Sie mit diesen Situationen sofort wirksam umgehen. Das spart nicht nur Zeit, Energie und Geld. Es kann Unternehmen vor Krisen bewahren.

Strukturelle Konflikte - Startschuss für neues Denken

Vielfältige Formen struktureller Konflikte und deren wirtschaftliche Folgen

Weitere Beispiele für strukturelle Konfliktpotenziale in Unternehmen sind:

- Im Vertriebsbereich wird Teamarbeit gepredigt und von der Führung eingefordert. Das Vergütungssystem ist aber als Einzelprovision je Verkäufer ausgerichtet.
- Zwei Tochtergesellschaften eines Konzerns sollen kooperieren. Sie sind aber innerhalb des Konzerns so aufgestellt, dass sie faktisch Konkurrenten sind und auf gegenseitige Kundenjagd gehen.
- Eine Matrixorganisation in Unternehmen, in der ein Mitarbeiter praktisch zwei Vorgesetzte hat, birgt per Definition im Organigramm strukturelles Konfliktpotenzial.
- Die Unternehmensstrategie pendelt von der Dezentralisierung zur Zentralisierung und wieder zurück zur Dezentralisierung und wieder zurück zur ... u.s.w.. Dieses typische Muster von strukturellen Konflikten nennt man den „Jojo-Effekt“.
- Veränderungsprozesse in Unternehmen werden manchmal durch strukturelles Konfliktpotenzial ausgelöst und in jedem Fall davon begleitet.
- Machtkämpfe in den oberen Führungsetagen sind Auslöser für strukturelle Konflikte auf den jeweils nach gelagerten Ebenen.
- Auch Grabenkämpfe zwischen dem „Lager der Kaufleute“ und dem „Lager der Techniker“ sind strukturelle Konflikte, genauso wie zwischen dem „Lager der Alten“ und dem „Lager der Neuen“.

Die Reibungsverluste durch strukturelle Konflikte führen zu immensen wirtschaftlichen Schäden. Zeit-, Produktivitäts- und Umsatzverluste, sind die Folgen eines unwirksamen Umgangs mit strukturellen Konflikten – im äußersten Fall eine Unternehmenskrise. Durch die Globalisierung haben die strukturellen Konflikte in internationalen Unternehmen eine zusätzliche Facette erhalten, wie im Fall der Opelkrise vom Herbst 2004.

Kreativität für Innovationen und zur Lösung von strukturellen Konflikten nutzen

Zur Entwicklung von Innovationen sind Kreativität und der Einsatz von Kreativitätstechniken eine wesentliche und allgemein akzeptierte Voraussetzung. Die Schwerpunkte von Innovationen in Unternehmen sind:

- Produktinnovationen (einzelne Produkte und Systemlösungen)
- Prozessinnovationen im organisatorischen und logistischen Bereich (Just in Time)
- Strategieinnovationen (Beispiel: Ausrichtung auf die Märkte von morgen)

Strukturelle Konflikte - Startschuss für neues Denken

Kreativität ist eine Fähigkeit, um in Unternehmen Aufgaben (auch mal andersartig) zu lösen. Strukturelle Konfliktsituationen sind genauso wie Innovationen komplexe Aufgabenstellungen. Beide Aufgabenstellungen können durch den Einsatz von effizienten Methoden und Techniken wirksam gelöst werden. Kreativitätstechniken sind hierbei ein wichtiger Schlüssel und dienen der Ideenfindung. Mit ihnen kann man allein und im Team eine Fülle von Ideen und Anregungen für die Lösung von Aufgaben hervorbringen. Kreativitätstechniken helfen nicht nur Denkblockaden zu überwinden und andersartige Lösungsansätze zu entwickeln. Eine häufige Nutzung von Kreativitätstechniken steigert auch den Zugang zur eigenen Kreativität, auch für den wirksamen Umgang mit strukturellen Konfliktsituationen.

Rahmenbedingungen für den wirksamen Umgang

Nachfolgend sind Rahmenbedingungen für den wirksamen Umgang mit strukturellen Konfliktsituationen beschrieben.

- Einstellung und Wille prüfen

Die Einstellung der Beteiligten beeinflusst den Verlauf und den Ausgang eines Konfliktes. Um einen Konflikt auf kreative Weise klären und lösen zu können, muss man den Konflikt als Chance für Veränderungen und als Startschuss für neues Denken verinnerlichen. Das ist die Grundlage für den wirksamen Umgang mit strukturellen Konflikten. Die Beteiligten haben akzeptiert, dass ein struktureller Konflikt existiert. Sie müssen auch den festen Willen haben, den Konflikt wirklich gemeinsam lösen zu wollen. Ansonsten helfen keine Techniken zur Generierung von andersartigen Ideen.

- Den Rahmen setzen

Um in Konfliktsituationen flexibel handeln zu können, müssen sich alle Beteiligten gemeinsam die Erlaubnis geben, flexibel handeln zu dürfen. Die Beteiligten vereinbaren Spielregeln, wie sie zur Klärung und Lösung des strukturellen Konflikts miteinander umgehen werden und achten gemeinsam auf deren Einhaltung.

- Die ersten Schritte durchführen

Bevor die Beteiligten den eigentlichen Konflikt lösen können, müssen sie die Eskalationsverstärker entfernen (Beispiel: Recht-haben-wollen) und ein Klima der Empathie herstellen. Um auf der richtigen Ebene einer Konfliktklärung und -lösung einsteigen zu können, müssen die Beteiligten

- den wirklichen Konflikt (eventuell den Konflikt hinter dem Konflikt),
- die wirkliche Konfliktart (Sach- oder Beziehungskonflikt),
- den Konfliktkontext (=Kategorie), beispielsweise auf zwischenmenschlicher und/oder struktureller Ebene, und

Strukturelle Konflikte - Startschuss für neues Denken

- die wirklichen Ursachen (eventuell die Ursache hinter den vordergründigen Ursachen) des Konflikts

ermitteln.

Wenn Sie diese Voraussetzungen gemeinsam geschaffen haben, können Sie sich auf eine kreative Suche nach neuartigen Lösungsansätzen für den strukturellen Konflikt begeben.

Nutzen für Unternehmen: Stärkung der Wettbewerbsposition

Die wirksame Behandlung von strukturellen Konflikten bietet die Chance zum innovativen Unternehmenswandel, zur Weiterentwicklung des Unternehmens und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Führungskräfte, die in Unternehmen die neue Konfliktkompetenz nutzen, sind „konfliktfit“.

- Mit dieser Konfliktkompetenz können Führungskräfte Unternehmenskrisen verhindern und Sprachlosigkeit im Unternehmen präventiv entgegenwirken. Sie werden Retter in sich abzeichnenden Unternehmenskrisen und Initiator für den rechtzeitigen Wandel ihres Unternehmens im globalisierten Markt.
- Führungskräfte steigern Ihren persönlichen Wirkungsgrad im Unternehmen, indem sie
 - Kosten sparen (Unterbrechen von destruktiven Konflikteskalationen),
 - Effektivität steigern (produktive Nutzung von Konflikten für erforderliche Veränderungsprozesse) und
 - Effizienz steigern (mit produktiven Konflikten zu Innovationen und Wandel im Unternehmen gelangen).

Durch professionelles Management von Komplexitäten und durch die konstruktive Behandlung von strukturellen Konflikten können Führungskräfte große Rationalisierungspotenziale bergen und die Wettbewerbsposition ihres Unternehmens steigern.

Damit Unternehmen ihren Platz in einer globalen Wirtschaft finden und behalten, muss sich das Management auf den Wandel einstellen. Das Management muss die Kraft haben, Dinge zu verändern. Um Dinge zu verändern, muss das Management auch den Mut haben, strukturelle Konflikte offen zu legen und die Fähigkeit, anschließend konstruktiv nach Lösungen zu suchen. Auf diese Weise können strukturelle Konflikte Auslöser und Ausgangspunkt für strukturellen Wandel sein, um den (neuen) Platz in einer globalisierten Wirtschaft zu finden. Strukturelle Konflikte sind dann in Unternehmen der Startschuss für neues Denken.