

# Pflanzplan für eine Konfliktkultur

Klaus Harnack

Um die Frage zu beantworten, wie eine gute Konfliktkultur für das eigene Unternehmen aussehen könnte, packen wir uns heute die Idee der Ressourcenorientierung in die Aktentasche, verlassen das Büro und fahren aufs Land. Die ersten sonnigen und warmen Tage des Jahres wecken ohnehin die Lust auf eine Landpartie, die uns als Inspirationsquelle für unsere Suche nach einer betrieblichen Konfliktkultur dienen soll. Bei der Fahrt vorbei an Wiesen und Feldern rückt die bäuerliche Kultur in unser Blickfeld. Sie soll uns als Leitmotiv bei unserer Suche dienen, schließlich gehören die Bauern zu den Dienstältesten in der Kultivierung von Ressourcen und sollten über fundierte Kenntnisse verfügen. Die Bauern? Ja, die Bauern! Etymologisch lässt sich das Wort „Kultur“ vom lateinischen „cultura“ ableiten und bezeichnet die Gestaltung und Pflege des Ackers. Mithilfe des bäuerlichen Wissens sollte es möglich sein, einen Pflanzplan für eine mögliche innerbetriebliche Konfliktkultur anzufertigen. Die Arten der möglichen Kulturen sind mannigfaltig und die Suche nach einem generellen Patent für die beste Konfliktkultur ist genauso aussichtslos wie die bäuerliche Suche nach der Eier legenden Wollmilchsau. Jenseits eines generellen Patents gibt es allerdings Richtlinien, die zu einer florierenden Konfliktkultur führen können.

Zurück auf den Acker. Welche Pflanze soll gepflanzt werden? Welche Konfliktkultur sollte in einem Betrieb etabliert werden? Das bäuerliche Handeln orientiert sich bei der Frage, mit welcher Frucht das Feld bestellt werden soll, an den Ressourcen. Wie ist die Bodenbeschaffenheit, wie sind die klimatischen Bedingungen und welche Samen stehen zur Verfügung? Diese Faktoren sind die Ressourcen des Bauern und bestimmen, mit welcher Pflanze das Feld bestellt wird. Die Pflanze muss zu den Ressourcen passen, sonst bleibt die Ernte aus. Planen wir die betriebliche Konfliktkultur folglich analog: Was sind die Ressourcen eines Betriebes? Eine der wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens sind die Menschen, die dort arbeiten. Ihre Werte und Vorstellungen über eine geeignete Konfliktkultur sollten als Auswahlkriterium für eine betriebliche Konfliktkultur dienen. Die Forschung aus dem Bereich der Organisationspsychologie unterstützt diese Herangehensweise. Grundlage dafür bietet die Theorie über die Passung von Personen und Organisationen. Sie

beschreibt die Konsequenzen einer möglichen Passung bzw. Übereinstimmung zwischen den Werten und Vorstellungen der Organisation und deren Mitarbeitern. Dem interessierten Leser seien die Artikel zur Passungstheorie von Personen und Organisationen (P-O Fit Theory) der amerikanischen Managementprofessorin Amy Kristof empfohlen.<sup>1</sup>

Die Organisationspsychologen Edwards und Cable<sup>2</sup> haben wichtige Faktoren für eine subjektive Wertekongruenz extrahiert. Die subjektive Wertekongruenz beschreibt die von den Mitarbeitern wahrgenommene Schnittmenge von Werten und Vorstellungen zwischen ihnen und ihrer Organisation bzw. ihres Betriebes. Eine hohe Wertekongruenz hat eine Reihe von positiven Implikationen. So führt eine erhöhte Wertekongruenz zu einer verbesserten Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und dem Management. Dies lässt das Arbeitsumfeld attraktiver erscheinen und erhöht die generelle Vertrauenssituation im Unternehmen. Weitere positive Implikationen sind eine gesteigerte Arbeitszufriedenheit sowie eine gesteigerte Identifikation mit dem Unternehmen, beides Faktoren, die einer stärkeren Bindung an das Unternehmen zuträglich sind und somit in einer geringeren Personalfuktuation resultieren.

Wie schafft man nun eine höhere Übereinstimmung zwischen den Unternehmenswerten und den Werten und Vorstellungen der Mitarbeiter, wenn es sich um das Thema Konflikt dreht? Zentral für dieses Thema sind die individuellen Präferenzen zur Konfliktlösung, also welche Strategien und Prozeduren zur Streitschlichtung angewandt werden. Klassischerweise werden hierbei drei Faktoren unterschieden.<sup>3</sup>

Der erste Faktor betrifft die Entscheidungskontrolle. Sie beschreibt, wer letztendlich über die Lösung des Konfliktes entscheidet. Sind es die Parteien selbst, ein neutraler Dritter mit der Einschränkung eines Vetorechtes der Parteien, oder obliegt es vollkommen einem neutralen Dritten, über die Angelegenheit zu urteilen? Der zweite Faktor beschreibt die Pro-

1 Kristof (1996).

2 Edwards/Cable (2009), S. 654.

3 Shestowsky (2004), S. 211.

zesskontrolle und umfasst die Darlegung des Sachverhaltes und das Sammeln von Evidenzen, was wiederum entweder von den Parteien selbst, von einem von ihnen beauftragten Dritten oder einer gänzlich dritten Person organisiert werden kann. Der dritte Faktor bezieht sich auf die Festlegung von Regeln, die im Verfahren angewandt werden. Auch hier können ad hoc Regeln von den Parteien direkt oder von einem neutralen Dritten ausgemacht werden. Alternativ kann man sich aber auch auf ein festes Regelwerk berufen und schafft somit erhöhte Rechtssicherheit.

Die Präferenzen können je nach Arbeitsumfeld sehr unterschiedlich ausfallen und sollten gut erforscht und dokumentiert werden. Sind die Präferenzen bekannt, kann das Säen einer Konfliktkultur beginnen. Versuchen Sie den Umgang mit Konflikten möglichst deckungsgleich zu den Vorstellungen der Mitarbeiter zu organisieren und postulieren Sie diese Regeln dann als Maxime für die gesamte Organisation.

Wer eine funktionierende und nachhaltige Konfliktkultur für sein Unternehmen anstrebt, muss nach einer gezielten Analyse der Ressourcen die passenden Werkzeuge auswählen. Es gilt sich also zu entscheiden, was gesät werden soll und wie die Kulturpflege organisiert wird, um die Früchte später auch ernten zu können. Die Kulturpflege, das regelmäßige Gießen und Unkraut jäten, findet ihre Parallele im Betrieb im wiederholten Anwenden des neu etablierten Verfahrens und in einer hohen öffentlichen Transparenz. Bevorzugt man die Vogel-Strauß-Variante oder das Kohl'sche Aussitzen, lässt Konflikte einfach geschehen, kann man nicht mit dem Aufblühen einer Konfliktkultur rechnen.

Summa summarum: Planen Sie Ihre betriebliche Konfliktkultur parallel zu den Werten Ihrer Mitarbeiter. Implementieren Sie nicht Ihre Vorstellungen von einer Konfliktkultur, sondern schauen Sie auf Ihre Ressourcen, die Werte und Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter. Pflanzen Sie keine Bananen in Brandenburg, auch wenn die Ihnen besser schmecken als eingelegte Gurken. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Analysieren der betrieblichen Bodenverhältnisse, dem Ackern und Säen und wünsche Ihnen eine gute Ernte!



### Literatur

- Edwards, Jeffrey R. / Cable, Daniel M.: The Value of Value Congruence. In: Journal of Applied Psychology 94 (3), 2009, S. 654-677.
- Kristof, Amy L.: Person-organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. In: Personnel Psychology 49 (1), 1996, S. 1-49.
- Shestowsky, Donna: Procedural Preferences in Alternative Dispute Resolution: A Closer, Modern Look at an Old Idea. In: Psychology, Public Policy, and Law 10 (3), 2004, S. 211-249.

**Klaus Harnack** ist Kognitionswissenschaftler, Sozialpsychologe sowie Wirtschaftsmediator und arbeitet an der Universität Konstanz. Seine Tätigkeitsfelder in Forschung und Lehre umfassen die Bereiche der Selbstregulation und Motivation sowie die Bereiche der kollektiven Entscheidungsfindung, kognitiven Verzerrungen und der Verhandlungstheorie.

