

Widerstand zwecklos – Nachholbedarf für KMUs im Konfliktmanagement

Konflikte und ihre Folgen treffen auch kleine und mittelständische Unternehmen hart – aber was tun sie dagegen?

Von Dr. Michael Hammes und Stefanie Hartog

Wer sind eigentlich KMUs?

Besonders für den deutschen Wirtschaftsraum sind kleine und mittelständische Unternehmen, sogenannte KMUs, kennzeichnend. Zur begrifflichen Abgrenzung

haben sich zwei Definitionen etabliert: Gemäß der Empfehlung 2003/361/EG der Europäischen Kommission beschäftigen KMUs nicht mehr als 250 Mitarbeiter und erwirtschaften einen Jahresumsatz von weniger als 50 Millionen Euro.

Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn zieht hingegen die Grenze der Beschäftigten großzügiger und ordnet Unternehmen bis unter 500 Mitarbeiter den KMUs zu, während die quantitative Zuordnung des Jahresumsatzes sich an der EU-Empfehlung orientiert. Nach dieser Abgrenzung zählt das IfM rund 3,65 Millionen Unternehmen zu den KMUs, was etwa 99,6% aller Unternehmen der Privatwirtschaft in Deutschland entspricht. Entsprechend hoch ist die Wahrscheinlichkeit, in einen Konflikt verwickelt zu werden, in der mindestens eine Partei dieser Gruppe zuzuordnen ist.

Im Rahmen der bereits in früheren Beiträgen referenzierten Studienserie zum Konfliktmanagement und zu alternativen Streitbelegungsverfahren von PricewaterhouseCoopers GmbH (PwC) und Europa-Universität Viadrina (EUV) wurde auch das Konfliktverhalten von KMUs untersucht. Insgesamt stellte die auf zehn Jahre angelegte Studienserie bereits 2005 eine Diskrepanz zwischen der Befürwortung alternativer Streitbelegungsverfahren und deren tatsächlichem Einsatz fest und schlussfolgerte: „Unternehmen tun nicht, was sie wollen.“ Neben der Erkundung der Hintergründe die- ▶



Es gibt Gesprächsbedarf: Anscheinend sind kleine und mittlere Unternehmen mitunter noch skeptisch gegenüber alternativen Konfliktbearbeitungsmethoden.

ses Befundes (2007) und der Komponenten eines wirksamen Konfliktmanagementsystems (des sogenannten Viadrina-Komponentenmodells, 2011 und 2013) wurden Ende 2016 in der fünften und letzten Befragung der Studienreihe die wesentlichen Entwicklungen der vergangenen zehn Jahre auf dem Gebiet des Konfliktmanagements in den Mittelpunkt gestellt. Während bisherige Beiträge die Ergebnisse im Ganzen betrachteten, wird nun der Fokus auf KMUs gerichtet.

Beziehungsstatus: Es ist kompliziert

Wenn auch die aktuellen Studienergebnisse eine leichte Professionalisierung des Konfliktmanagements für KMUs erkennen lassen, wächst der Abstand zu größeren Unternehmen auf diesem Gebiet gerade aufgrund von internen Widerständen deutlich.

Darüber hinaus demonstrierte die aktuelle Studie, dass das Spektrum der Verfahrensarten durch KMUs insgesamt unterdurchschnittlich genutzt und im akuten Konfliktfall eher auf traditionelle, bewährte Verfahren wie Verhandlungen zurückgegriffen wird. Oftmals sind Verhandlungen gerade bei externen Konfliktfällen jedoch nur eine Vorstufe zu einem Gerichtsverfahren. Obwohl das Urteil zur Bewertung von Gerichtsverfahren auch bei KMUs negativ ausfiel, wird dieses Verfahren weiterhin häufig eingesetzt.

Im Umgang mit unternehmensinternen Konflikten dominieren in KMUs weniger formale Instrumente wie Gespräche, Teammeetings und Vorgesetztenentscheidungen. Hingegen werden alternative Konfliktlösungs-

verfahren wie Mediation, Schlichtung und Schiedsverfahren mit deutlichem Abstand als weniger vorteilhaft von KMUs bewertet als von größeren Unternehmen. Ein wesentlicher Aspekt scheinen hier mangelnde Erfahrungswerte zu sein, da in der Gesamtbetrachtung den außergerichtlichen Verfahren im Hinblick auf Kosten- und Zeitersparnisse positive Eigenschaften zugesprochen werden.

Sowohl bei externen Konflikten mit Geschäftspartnern (B2B) als auch bei internen Arbeitsplatzkonflikten werden die Geschäfts- und Arbeitsbeziehungen in den Mittelpunkt gestellt. Dies deckt sich mit der Erkenntnis, dass für KMUs der Erhalt und die Fortführung dieser persönlichen und geschäftlichen Beziehungen zentrale Faktoren bei der Verfahrenswahl sind. Was zunächst logisch erscheint, ist bei genauerer Betrachtung jedoch nicht frei von Widersprüchen. Wie die Befragungen im Rahmen der Studienserie zeigten, wird die Vorteilhaftigkeit alternativer Konfliktlösungsmethoden gerade im Hinblick auf die Vertraulichkeit und die Möglichkeit des Erhalts von Geschäftsbeziehungen besonders hoch bewertet. Dennoch werden gerade diese Verfahren von KMUs nur selten eingesetzt.

Insgesamt zeigt sich, dass die Motivation zur Nutzung außergerichtlicher Verfahren bei den befragten KMUs in den vergangenen Jahren kaum oder nur wenig gestiegen ist. Während der Großteil der KMUs keine gravierenden Änderungen in seinem Konfliktmanagement feststellte, gaben immerhin 32% der befragten Unternehmen an, dass das Know-how auf diesem Gebiet zunehmend steige.

Eine Spurensuche

Was also sind die Gründe für dieses widersprüchliche Verhalten? Es scheint, dass KMUs noch skeptisch gegenüber alternativen Konfliktbearbeitungsmethoden sind. Auch wird die Vorteilhaftigkeit dieser Methoden deutlich schlechter eingeschätzt.

Die Entscheidung zur Verfahrenswahl wird in KMUs vorwiegend von der Geschäftsleitung getroffen. Umso weniger verwundert es, dass die Verfahrenswahl in KMUs häufiger mit der Unternehmensphilosophie und -strategie begründet wird, die in diesen Unternehmen ebenfalls von der Geschäftsführung vorgegeben wird.

Die Beweggründe von KMUs unterscheiden sich hierbei oftmals nicht von denen größerer Unternehmen. Fehlende oder geringe Erfahrungswerte, resultierend aus Wissens- und Praxislücken, in Kombination mit einer besonders in tradierten Unternehmen verwurzelten Skepsis gegenüber Neuerungen lassen die Ergebnisse wenig überraschend erscheinen. Der Nutzen von außergerichtlichen Streitbeilegungsverfahren ist für Entscheidungsträger oftmals nicht deutlich und nachvollziehbar genug. Hinzu kommt die Sorge, die eigene Position zu schwächen, wenn auf „weichere“ Instrumente wie außergerichtliche Konfliktbearbeitungsmethoden zurückgegriffen wird.

Ein Mangel an finanziellen und personellen Ressourcen ist ein weiterer Grund für die geringe Ausnutzung des Konfliktbearbeitungsspektrums, obwohl dies tendenziell eher für ein alternatives Verfahren spricht. ▶

Umdenken beginnt im Kopf

Die Führungskultur im Unternehmen sowie fehlende Konfliktmanagementstrukturen werden besonders häufig von KMUs als Hindernisse bei der Umsetzung eines konstruktiveren Umgangs mit Konflikten angegeben. Der Tone from the Top, also die Kommunikation der Geschäftsleitung und von leitenden Angestellten zum Umgang mit Konflikten, setzt den Rahmen für eine vernetzte Konfliktmanagementstrategie.

Daher überrascht es nicht, dass Hindernisse nicht nur auf der Ebene der Geschäftsführung zu finden sind, sondern auch innerhalb einzelner Mitarbeitergruppen, die durch ein vorgelebtes Rollen- und Führungsverständnis geprägt werden. Dennoch gaben die befragten Vertreter kleiner und mittelständischer Unternehmen an, dass durchaus ein verändertes Verhalten von Führungskräften beobachtbar sei. Neben höherer Aufmerksamkeit und Sensibilität für Konflikte würden Konflikte auch stärker auf einer interessen- statt einer machtorientierten Basis gelöst werden.

Da die Kultur und Strategie gerade in KMUs durch die Geschäftsleitung vorgegeben und geprägt werden, ist es erforderlich, die Bemühungen zum Aufbau und zur Etablierung von Konfliktmanagementstrukturen hier von ausgehend zu steuern. Konflikten genügt aber nur selten eine isolierte Betrachtung. Vielmehr ist eine ganzheitliche Einordnung im Unternehmenskontext unter Einbeziehung des wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Umfelds erforderlich.

Brände vermeiden, statt nur zu löschen

Besonders die Konfliktprävention und das Bearbeiten akuter Konflikte stehen bei KMUs im Fokus. Obwohl zumindest im B2B-Bereich ein gewisser Handlungsdruck zum Aufbau von Konfliktmanagementstrukturen durch KMUs erkannt wurde, wird im Rahmen von Konflikten mit Kunden (B2C) der geringste Handlungsbedarf gesehen.

Der nachhaltige Aufbau von Konfliktmanagementstrukturen wird dabei vernachlässigt. So stellte die Studienreihe heraus, dass die Etablierung von Strukturen zur Konfliktprävention und eine entsprechende Verzahnung in KMUs unterdurchschnittlich ausgeprägt sind, ebenso die Professionalisierung des Konfliktmanagements.

Sofern Konfliktmanagementstrukturen bestehen, sind diese in KMUs innerbetrieblich zu finden, vorangetrieben durch den Betriebsrat, die Personalabteilung oder engagierte Einzelpersonen. Zur Begründung wird hier die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber und der Unternehmensreputation angeführt. Aber auch die Reduzierung von Konfliktkosten wird als Grund genannt. Vielfach wurden die Strukturen jedoch erst in den vergangenen drei Jahren geschaffen, was erneut einen steigenden Handlungsdruck bestätigt.

Der systematische Aufbau von Strukturen zur akuten Konfliktbearbeitung, aber auch zur Prävention von Konflikten, schafft einen Mehrwert, der sich in vielerlei Hinsicht auszahlt: Zum einen tragen etablierte Konfliktmanagementstrukturen dazu bei, dass im Konfliktfall

der normale Geschäftsbetrieb störungsfrei oder ohne größere Disruptionen weiterlaufen kann. Zum anderen sind mit dem Konflikt verbundene Kosten verlässlicher kalkulierbar und schaffen damit eine höhere Planungssicherheit. Ein wesentliches Merkmal ist aber vor allem die Möglichkeit, Konflikte frühzeitig zu erkennen und reagieren zu können, bevor sie eskalieren und die Geschäfts- oder Arbeitsbeziehung unter Umständen irreparabel beschädigt wird. Bei der Ausrichtung der Strategie kommt es zudem darauf an, welche B2B-Konflikte, Konflikte am Arbeitsplatz oder B2C-Konflikte im Mittelpunkt des Konfliktmanagements stehen sollen. Gerade in der frühen Phase eines Konfliktmanagementsystems lohnt sich eine fokussierte Ausrichtung. Dazu sind die individuellen Konfliktfelder im Unternehmen zu identifizieren, um ein auf die Bedürfnisse des eigenen Betriebs ausgerichtetes Konfliktmanagementsystem zu schaffen.

Wohin geht die Reise?

Im Kontext sich schnell wandelnder und vernetzter Märkte, die viel Potential für Konflikte bieten, laufen KMUs Gefahr, den Anschluss zu verpassen. Die Veränderungsdynamik auf dem Gebiet des Konfliktmanagements wird einen immer stärkeren Handlungsdruck auch auf KMUs ausüben, so dass sich eine Evolution zwar verzögern, aber langfristig nicht aufhalten lässt. Die PwC/EUV-Studienreihe zeigte einmal mehr, dass sich eine frühzeitige Investition in Konfliktmanagementstrukturen und -prozesse in vielerlei Hinsicht lohnt. Allerdings weisen gerade KMUs hier noch einen größeren Nachholbedarf auf. Zunehmende Erfahrungswerte und das graduelle Schließen von Wissens- und Informationslücken stimmen ▶

jedoch zuversichtlich, dass in den nächsten Jahren eine positive Veränderung in Richtung einer Professionalisierung des Konfliktmanagements für KMUs zu erwarten ist. ◀



Dr. Michael Hammes,
Director Forensic Services, Pricewaterhouse-
Coopers GmbH WPG, Frankfurt am Main

michael.hammes@pwc.com
www.pwc.de



Stefanie Hartog,
Senior Consultant Forensic Services, Pricewa-
terhouseCoopers GmbH WPG, Frankfurt am
Main

stefanie.hartog@pwc.com
www.pwc.de

UMFRAGE

STREIT

KONFLIKTE LÖSEN

Mitarbeiter, Kunde oder Dienstleister – Konflikte gehören zum täglichen Miteinander. Hier spielen Aspekte wie Kosten, Zeit und emotionale Auswirkungen für die Streitbeilegung eine entscheidende Rolle. Helfen Sie uns dabei, mehr über den Umgang mit Konflikten in Unternehmen zu erfahren, damit wir Sie besser bei der Streitbeilegung unterstützen können.

Die Umfrage nimmt etwa zehn Minuten Zeit in Anspruch.

Jetzt mitmachen: www.ihkfra.de/streit

 **IHK** Industrie- und Handelskammer
Frankfurt am Main

 **FRANKFURT**
UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

 **IK** INSTITUT FÜR
VERTRAGSGESTALTUNG
UND KONFLIKTLÖSUNG

 **Fragwerker**
IMPULSE FÜR DAS WESENTLICHE