

Social Media Systems
Vertiefungsseminar SoSe 20
Prof. Dr. Wagenknecht

Konfliktmanagement im Personalwesen

Der Einfluss innerbetrieblicher Mediation auf ein
nachhaltiges Employer Branding

Betreuer: Herr Nobbers
Verfasserin: Anna-Katharina Kinzler
Matr.Nr.: 5181665
Abgabedatum: 17.09.2020

Abstract

The aim of this thesis is to show the influence of conflict management on sustainable employer branding, as employees tend to change jobs in the event of permanent, stressful conflicts at work (see Proksch 2018). Companies, on the other hand, are increasingly struggling to find suitable employees (see Dr. med Worgemann 2015). Because of this, it is important to recognize and resolve conflicts at an early stage in order to retain employees in the company in the long term. For this purpose, various measures for conflict management and prevention are shown, and the effects of internal mediation on the employer brand are examined. A case study shows that mediation can significantly reduce the potential for conflict. The working atmosphere and employee satisfaction can be significantly increased by implementing a conflict management system, which also strengthens the employer brand. Another important factor is the training of managers, as their behavior has a direct impact on the working atmosphere. A guideline offers appropriate recommendations for action for conflict prevention. It is particularly important to notice changes in employee behavior at an early stage.

Inhaltsverzeichnis

	Abbildungsverzeichnis	I
1.	Thema	5
2.	Motivation & Problemstellung	5
3.	Forschungsfrage	5
4.	Ziel der Arbeit	5
5.	Methodisches Vorgehen	5
6.	Konfliktmanagement in Unternehmen	6
6.1.	Ziele & Aufgaben	6
6.2.	Instrumente	6
7.	Konfliktanalyse im Unternehmen	7
7.1.	Konfliktformen	7
7.2.	Konfliktursachen	8
7.3.	Konflikteskalation	9
8.	Employer Branding	11
8.1.	Funktionen der Arbeitgebermarke	12
8.2.	Wirkungsbereiche der Arbeitgebermarke	13
8.3.	Handlungsfelder des internen & externen Employer Branding	13
8.4.	Maßnahmen des internen Employer Brandings	14
9.	Notwendigkeit von Konfliktbehandlung im Employer Branding	15
10.	Maßnahmen zur Konfliktbewältigung im Personalwesen	16
10.1.	Maßnahmenkatalog	16
10.2.	Mediation als Konfliktmanagementsystem	18
10.3.	Abgrenzung inner- und außerbetrieblicher Mediation.....	19
11.	Auswirkungen der Maßnahmen auf die Arbeitgebermarke	20
12.	Leitfaden zur Konfliktprävention im Personalwesen	20
13.	Innerbetriebliche Mediation anhand eines Fallbeispiels	23
14.	Kritische Würdigung der Ergebnisse	25
15.	Fazit und Ausblick	26

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konfliktformen	7
Abbildung 2: Neun Stufen der Konflikteskalation	9
Abbildung 3: Funktionen und Wirkungsbereiche der Arbeitgebermarke	12
Abbildung 4: Prozess der Mitarbeiterbindung	14
Abbildung 5: Personalentwicklung	15
Abbildung 6: Maßnahmen zur Konfliktbewältigung.....	17

Einleitung

1. Thema

Konfliktmanagement im Personalwesen – Der Einfluss innerbetrieblicher Mediation auf ein nachhaltiges Employer Branding

2. Motivation & Problemstellung

Arbeitnehmer neigen bei dauerhaften, stressigen Konflikten am Arbeitsplatz eher zu einem Stellenwechsel, da die Stelle nicht ihren Bedürfnissen entspricht. Der demografische Wandel und der dadurch entstehende Fachkräftemangel bietet für diese Stellenwechsel einen begünstigenden Rahmen, weshalb Unternehmen zunehmend Probleme haben, geeignete Mitarbeiter zu finden (vgl. Dr. med Worgemann 2015). Aufgrund dessen ist es wichtig ein nachhaltiges Employer Branding zu etablieren, und Konflikte auszuräumen. Häufig werden Konflikte jedoch nicht oder nur unzureichend gelöst.

Mittels Konfliktmanagement können offene sowie unterschwellige Konflikte erkannt und geklärt werden und somit die Employer Experience gesteigert werden (vgl. Proksch 2018). Diese beeinflusst das Employer Branding und trägt langfristig zum Unternehmenserfolg bei.

3. Forschungsfrage

Wie können Unternehmen Konflikte mittels gezielter Maßnahmen vorbeugen und diesen entgegenwirken, um so ihre Arbeitgebermarke zu stärken?

4. Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit ist die Zustandsanalyse von Konflikten in Unternehmen sowie das Aufzeigen der Relevanz innerbetrieblicher Mediation im Bezug auf ein nachhaltiges Employer Branding. Zudem sollen Maßnahmen zur Konfliktbewältigung erarbeitet, sowie auf Basis dieser ein Leitfaden zur Konfliktprävention erstellt werden.

5. Methodisches Vorgehen

Mittels einer fundierten Recherche wissenschaftlicher Literatur sollen die Ursachen von Konflikten im Personalwesen sowie deren Auswirkung auf das Employer Branding untersucht werden. Anhand eines Praxisbeispiels soll die Bedeutung von Konfliktmanagement innerhalb des Employer Brandings aufgezeigt werden. Nach der Analyse der Ursachen sowie Auswirkungen von Konflikten, sollen die Ergebnisse kritisch beleuchtet und Einschränkungen sowie Vereinfachungen aufgezeigt werden.

Hauptteil

6. Konfliktmanagement in Unternehmen

6.1. Ziele & Aufgaben

Mittels Konfliktmanagement können Interessensunterschiede sowie bestehende Interdependenzen innerhalb eines Unternehmens rechtzeitig erkannt und effektiv bewältigt werden. Konfliktpotenziale werden dabei durch das Konfliktmanagement gezielt beeinflusst, damit diese die Erreichung der Unternehmensziele nicht hindern. Zu den Zielen des Konfliktmanagements zählt daher eine zielorientierte Gestaltung der Beziehungen zwischen den einzelnen Konfliktparteien, die Steuerung ihres Verhaltens (vgl. Jost 1999: 35.) sowie die Neutralisation von Konflikten, um die Zielerreichung nicht zu gefährden (vgl. Aigner/Heilmann 2003:123). Dabei steht stets das Erzielen einer langfristigen zufrieden stellenden Lösung für die beteiligten Konfliktgegner im Vordergrund. Zugleich können sämtliche Konflikt- und Folgekosten möglichst geringgehalten werden (vgl. Gilbert 1998: 35 f.). Neben der Bewältigung von Konflikten zählt ebenso das proaktive Lösen notwendiger Auseinandersetzungen sowie das Vorbeugen überflüssiger Konflikte zu den Zielen des Konfliktmanagement.

Die Aufgabe des Konfliktmanagements besteht vor allem darin, den Konflikt als Chance für die Entwicklung des Unternehmens zu betrachten. Interne Kooperationen können so optimiert und gestärkt werden (vgl. Aigner/Heilmann 2003: 123). Um diese Aufgabe zu erfüllen, stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung.

6.2. Instrumente

Bei den Instrumenten des Konfliktmanagements wird primär zwischen Koordinationsinstrumenten als auch Motivationsinstrumenten unterschieden. Während Koordinationsinstrumente der Gestaltung von Interdependenzen zwischen den einzelnen Konfliktparteien dienen, zielen Motivationsinstrumente auf die Beeinflussung von Interessensgegensätzen ab und beeinflussten das Verhalten der jeweiligen beteiligten Parteien (vgl. Jost 1999: 40 ff.).

Zudem stehen Sanktionen und sanktionsähnliche Maßnahmen zur Beilegung von Konflikten zur Verfügung, sind jedoch in der Regel nicht der bevorzugte Lösungsweg. Häufig werden diese eingesetzt, wenn Koordinations- oder Motivationsinstrumente erfolglos bleiben. Unter sanktionsähnlichen Maßnahmen wird beispielsweise das Einführen neuer Kontrollen oder zusätzlicher Ordnungsvorschriften im Rahmen der Arbeitsordnung verstanden (vgl. Aigner/Heilmann 2003: 130 f.; Arentewicz/Fleissner 2003: 99).

Die richtige Auswahl des Instrumentes erfolgt auf Basis einer Konfliktanalyse. Lediglich so kann die Zielerreichung sichergestellt werden.

7. Konfliktanalyse im Unternehmen

7.1. Konfliktformen

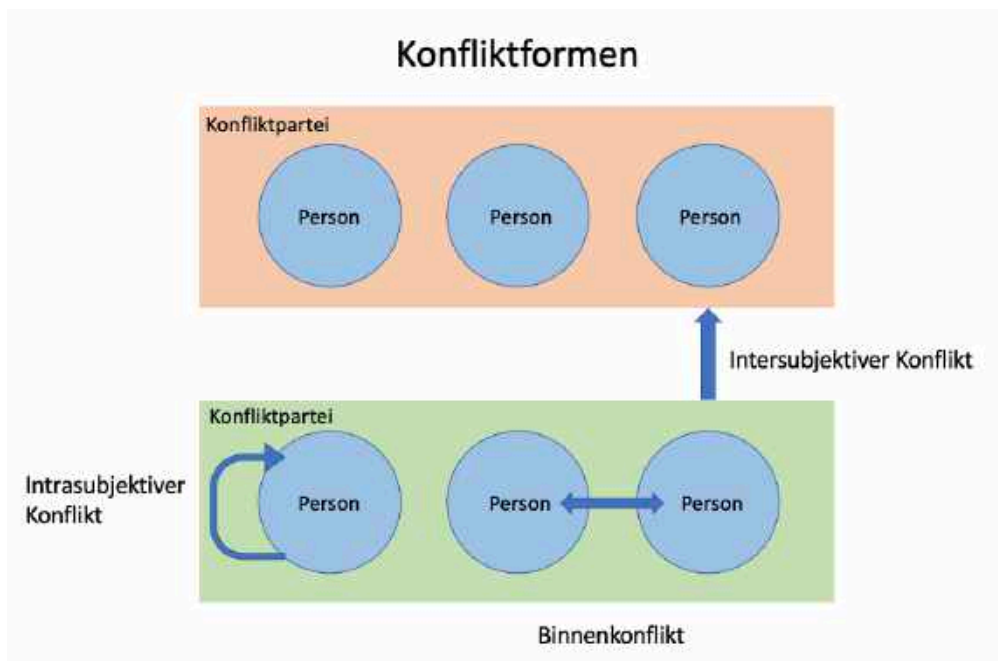


Abbildung 1: Konfliktformen

Quelle: Eigendarstellung

Konflikte existieren in unterschiedlichen Formen und Ausprägungen. Generell wird zwischen intersubjektiven und intrasubjektiven Konflikten unterschieden.

Unter intersubjektiven Konflikten, welche auch soziale Konflikte genannt werden, werden Konflikte zwischen zwei oder mehr Konfliktparteien verstanden. Er entsteht lediglich dann, wenn die beteiligten Personen in einem gemeinsamen Kontext zueinanderstehen und etwas objektiv oder subjektiv Unvermeidbares wollen, meinen, tun oder glauben (vgl. Montada 2001: 63 ff.).

Bsp.: Auseinandersetzung zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsführung

Entsteht ein Konflikt innerhalb einer der beiden Konfliktparteien, so wird dieser als Binnenkonflikt bezeichnet.

Bsp.: unterschiedliche Meinungen innerhalb eines Projektteams, welches sich gegenüber dem Dozent rechtfertigen muss

Hat eine Person einen Konflikt in oder mit sich selbst, bewusst oder unbewusst, so handelt es sich hierbei um einen intrasubjektiven Konflikt. Häufig werden diese jedoch von sozialen Konflikten überdeckt oder können zu diesem werden (vgl. Montada 2001: 72).

Bsp.: Jemand hat unvereinbar erscheinende persönliche Ziele (Zielkonflikt)

Aufgrund dessen treten intersubjektive Konflikte besonders im Unternehmensumfeld besonders häufig auf, da dort viele verschiedene Parteien mit unterschiedlichen Werten, Zielen und Wahrnehmungen zusammenarbeiten.

Zu den häufigsten Konflikten innerhalb eines Unternehmens zählen:

- Rollenkonflikte
- Beziehungskonflikte
- Bewertungs- & Wahrnehmungskonflikte
- Zielkonflikte
- Sachkonflikte (verschiedene Meinungen) und
- Verteilungskonflikte (empfinden von Ungerechtigkeit).

7.2. Konfliktursachen

*„Der Ursprung aller Konflikte zwischen mir und meinen Mitmenschen ist, daß ich nicht sage, was ich meine, und daß ich nicht tue, was ich sage.“
Martin Buber (1878-1965), jüd. Religionsphilosoph*

Um Konflikte effektiv bewältigen zu können, ist es von größter Bedeutung, zunächst die Auslöser zu identifizieren. Zu den allgemeinen Ursachen zählt die Unvereinbarkeit von Zielen, Beeinträchtigungen oder Bedrohungen sowie die vermutete Absicht/Verantwortlichkeit (vgl. Montada 2001: 66 ff.).

Unvereinbarkeit entsteht vor allem aufgrund von Zielen, Interessen, Anliegen, Rechtsnormen, Wertvorstellungen, Tätigkeiten, Selbstkonzepten und der Wertungen von Personen sowie Sachverhalten. Diese sind dabei entweder objektiv unvereinbar angesichts sich einer logisch ausschließenden Alternative oder subjektiv unvereinbar. Fühlt sich mindestens eine Konfliktpartei durch die Unvereinbarkeit des Anliegens beeinträchtigt oder bedroht kann bereits ein Konflikt entstehen. Damit dieser letztendlich ausbricht, muss zudem die andere Partei für die drohende oder erfahrene Beeinträchtigung verantwortlich gemacht werden (vgl. Montada 2001: 66).

Diese ist für ist Handeln verantwortlich, wenn eine Wahlmöglichkeit anders zu handeln bestand oder keine überzeugende Rechtfertigung erfolgt. Ein klassisches Beispiel innerhalb eines Unternehmens stellt das Einstellungsverfahren dar.

Zu den konkreten Ursachen innerhalb eines Unternehmens zählen vor allem unterschiedliche Zielsetzungen der Abteilungen; es kommt zum Zielkonflikt (vgl. Montada 2001: 82). Weiterhin können diese durch Diskrepanzen in den Einstellungen und Werten zwischen den Mitarbeitern unterschiedlicher oder gleicher Hierarchieebenen entstehen. Auch die Arbeitszeitgestaltung führt in Unternehmen regelmäßig zu Auseinandersetzungen zwischen den Mitarbeitern und den Führungskräften. Während sich Mitarbeiter eine flexiblere Planung wünschen, sind Führungskräfte häufig ressourcen- und ergebnisorientiert. Ein weiterer Auslöser für Konflikte innerhalb eines Unternehmens stellt zudem das Lebensalter der Mitarbeiter dar. Die Leistungsfähigkeit sinkt mit dem Alter, während das Einkommen sowie das Ansehen steigen. Besonders junge Erwachsene fühlen sich hierdurch ungerecht behandelt und benachteiligt, woraufhin es schnell zum Konflikt kommt (vgl. Regnet 2001: 26 ff.). Ein ganz wesentlicher Faktor stellen auch die individuellen Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeiter dar. Gerade bei Problemen reagieren sie häufig aufgrund ihrer persönlichen Entwicklung völlig unterschiedlich (vgl. Rüttinger/Sauer 2000: 93 ff.). Besonders in Unternehmen mit verschiedenen Generationen kommt es daher bedeutend schneller zum Konflikt. Aufgrund der menschlichen Natur, dem Unternehmensumfeld sowie den sich stetig verändernden Umweltfaktoren ist es nicht möglich, jegliche Ursachen für einen Konflikt zu eliminieren (vgl. Kellner 1999: 17).

7.3. Konflikteskalation

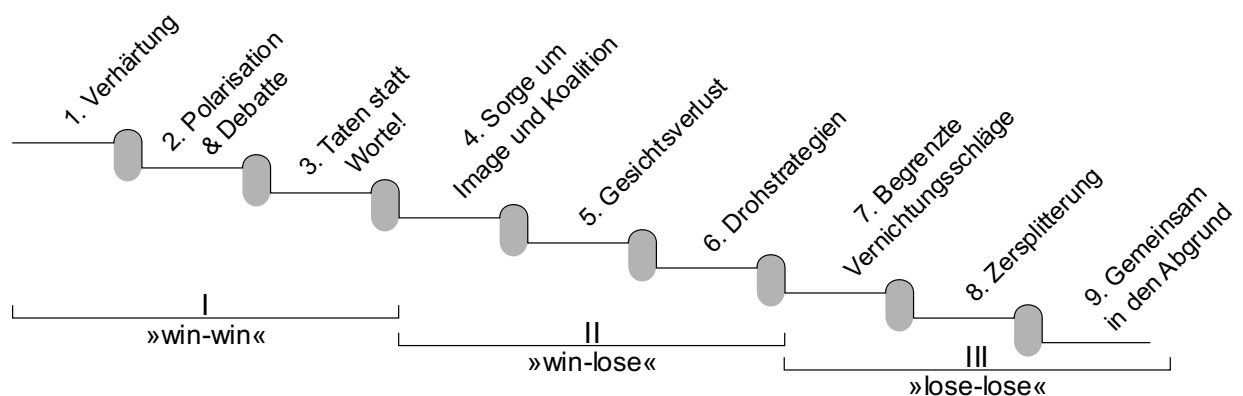


Abbildung 2: Neun Stufen der Konflikteskalation

Quelle: Glasl, 1994, S. 216, 218-219

Um einen Konflikt beilegen zu können, ist es nicht nur von Bedeutung die Ursache dessen zu kennen, sondern ebenso inwieweit dieser bereits eskaliert ist. Mit dem Phasenmodell der Eskalation von Friedrich Glasl können Konflikte analysiert und angemessene Reaktionen abgeleitet werden vgl. Abb. 2 (vgl. Glasl, 1994: 216 ff).

Das Modell beschreibt neun Stufen der Konflikteskalation und gliedert sich in drei Hauptphasen; die sogenannte „win-win“- , „win-lose“- und „lose-lose“-Phase.

Erste Hauptphase

Die erste Phase umfasst die ersten drei Stufen der Eskalation und es besteht die Möglichkeit des Gewinns beider Konfliktparteien.

Stufe 1 – Verhärtung

Hier kommt es zu ersten Spannungen und verschiedene Meinungen treffen aufeinander. Der Konflikt wird meist jedoch noch nicht als solcher wahrgenommen, dies geschieht erst wenn Meinungen ausgeprägter werden.

Stufe 2 – Debatte

Auf dieser Stufe führen die Meinungsverschiedenheiten allmählich zur Auseinandersetzung und es entsteht ein sogenanntes Schwarz-Weiß-Denken. Die Konfliktparteien versuchen, durch Argumentation zu überzeugen und unter Druck zu setzen.

Stufe 3 – Taten statt Worte

Nun wird der Druck auf die andere Partei erhöht und es findet keine verbale Kommunikation mehr statt. Der Konflikt eskaliert immer schneller und die Empathie geht verloren (vgl. Glasl 1994: 216 ff).

Zweite Hauptphase

In der zweiten Hauptphase, welche die Stufen vier bis sechs umfasst, verliert eine Partei, während die andere gewinnt.

Stufe 4 – Image, Koalitionen

Die Konfliktparteien beginnen, sich Sympathisanten zu suchen, die ihre Ansichten vertreten. Auf dieser Stufe steht nicht mehr die Konfliktursache im Vordergrund, sondern lediglich der Gewinn des Konflikts.

Stufe 5 – Gesichtsverlust

Ziel der Parteien auf dieser Stufe ist es, den vermeintlichen Gegner durch Unterstellungen und Behauptungen zu destruieren. Zumindest eine Partei verliert dabei jedoch auch ihre moralische Glaubwürdigkeit.

Stufe 6 – Drohstrategien

Mittels Drohstrategien versuchen die Parteien nun Kontrolle über die Situation zu erlangen und ihre Macht zu veranschaulichen. Gedroht wird dabei in der Regel mit einer Forderung, welche durch eine Sanktion begründet und durch das Sanktionspotenzial gestärkt wird (vgl. Glasl 1994: 217).

Dritte Hauptphase

In der dritten Hauptphase (Stufe sieben bis neun) ist der Konflikt bereits derartig eskaliert, sodass beide Parteien verlieren und keine für beide Seiten zufriedenstellende Lösung mehr möglich ist.

Stufe 7 – Vernichtungsschläge

Dem Gegner soll mit allen Mitteln geschadet werden. Der Konflikt gilt als vermeintlich gewonnen, wenn der Schaden der anderen Partei den eigenen übertrifft.

Stufe 8 – Zersplitterung

Die Parteien versuchen gezielt, das Unterstützersystem des Gegners zu unterwandern und zu zerstören, sodass sie selbst als stärker erscheinen.

Stufe 9 – Gemeinsam in den Abgrund

Auf der letzten Stufe ist der Schaden bereits so groß, dass die eigene Vernichtung in Kauf genommen wird, um den Gegner zu besiegen und den Konflikt für sich zu gewinnen (vgl. Glasl 1994: 219).

8. Employer Branding

„Das Employer Branding hat die Aufgabe, ein in den Augen der Bewerber und Mitarbeiter vom Wettbewerb differenziertes und damit einzigartiges Image aufzubauen und zu pflegen, mit dem Ziel, eine Prädisposition zu schaffen/oder zu verstärken, für das Unternehmen zu arbeiten.“ (Nagel 2011: 19)

Employer Branding bezeichnet die Bildung der Arbeitgebermarke und wird als strategischer Prozess verstanden. Mittels der Arbeitgebermarke können sich Unternehmen gezielt von ihren Wettbewerbern abheben sowie ihre eigenen Stärken verdeutlichen (vgl. DEBA 2009). Das Image des Arbeitgebers soll hierbei positiv beeinflusst werden, sodass dieser zur bevorzugten Wahl Arbeitssuchender wird (vgl. Schuhmacher/Geschwil 2014, 35). Hierfür werden Konzepte und Maßnahmen aus dem Marketing angewandt, um sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen und so neue Mitarbeiter zu gewinnen. Zudem können Arbeitnehmer erfolgreich an das Unternehmen gebunden werden. Durch Employer Branding verlieren Organisationen an Anonymität und erscheinen so nahbarer (vgl. Heider-Winter 2014: 3).

8.1. Funktionen der Arbeitgebermarke



Abbildung 3: Funktionen und Wirkungsbereiche der Arbeitgebermarke

Quelle: Bany (2011) S. 31

Die Funktionen der Arbeitgebermarke können sich aufgrund der Perspektive des Betrachters stark unterscheiden (siehe Abb. 3). Zudem stehen sie wechselseitig zueinander und wirken sich auf nahezu alle Bereiche des Unternehmens aus (vgl. Stotz/Wedel-Klein, 2013: 27).

Arbeitgebersicht

Aus Sicht des Arbeitgebers stehen vor allem die Präferenzbildung, Differenzierung sowie die Emotionalisierung im Vordergrund. Ziel der Präferenzbildung ist es, mittels Employer Branding Maßnahmen eine möglichst starke Präferenz bei Arbeitssuchenden hervorzurufen. Eine positive Wahrnehmung des Unternehmens kann bereits vor der eigentlichen Arbeitsplatzsuche zu positiven Berührungspunkten mit potenziellen Mitarbeitern führen (vgl. DEBA 2009).

Durch Differenzierung gegenüber anderen Wettbewerbern ist es Unternehmen möglich, ihre Alleinstellungsmerkmale zu kommunizieren und sich durch ihre Individualität abzuheben. Bewerber können sich so besser orientieren und klare Präferenzen bilden. Zusätzlich nutzen Arbeitgeber die Emotionalisierung, um sich vom homogenen Markt abzuheben. Nur wenn eine Arbeitgebermarke in der Lage ist ein Gefühl oder Bild bei der Zielgruppe auszulösen, ist es möglich sich vom Markt abzugrenzen. Dies liegt vor allem daran, dass Menschen Entscheidungen nur selten völlig rational treffen und häufig Nachteile bei den rationalen Vorteilen in Kauf genommen werden, sobald die emotionalen überwiegen (vgl. Kriegler 2012: 125).

Arbeitnehmersicht

Arbeitnehmer hingegen möchten dem Unternehmen vertrauen können. Transparenz ist ihnen dabei besonders wichtig, um feststellen zu können, ob ihre Persönlichkeit mit den Wertevorstellungen des Arbeitgebers übereinstimmt. Sie möchten sich mit dem Arbeitgeber identifizieren können, denn nur dann werden Arbeitnehmer sich wohlfühlen und langfristig zufrieden sein. Gerade deshalb setzen Arbeitnehmer auf bei der Bildung der Arbeitgebermarke Emotionalisierung.

8.2. Wirkungsbereiche der Arbeitgebermarke

Das Employer Branding wirkt sich nahezu auf alle Unternehmensbereiche aus, insbesondere jedoch auf die Mitarbeitergewinnung und -bindung, Unternehmenskultur und -merkmale sowie auf die Leistung und das Ergebnis eines Unternehmens (siehe Abb. 3).

Die Arbeitgebermarke wirkt im Bereich der Personalrekrutierung ähnlich eines Filters. Durch sie fühlen sich lediglich Bewerber angesprochen, welche sich mit der Unternehmenskultur und den dort gelebten Normen, Werten und Denkhaltungen identifizieren können. Das Risiko von Nicht- sowie Fehlbesetzungen kann so erheblich gemindert werden (vgl. DEBA 2009). Des Weiteren kann der Personalbeschaffungsaufwand deutlich reduziert werden, da Mitarbeiter durch ihre Identifikation sowie positive Anreize an das Unternehmen gebunden werden können (vgl. Wolf 2010: 8). Besonders in Zeiten des Fachkräftemangels ist dies von existenzieller Bedeutung. Zudem kann die Mitarbeiterzufriedenheit deutlich gesteigert werden, welche sich reziprok zur Identifikation mit der Arbeitgebermarke verhält. Zudem führt eine gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit zu qualitativ besseren Arbeitsergebnissen und senkt langfristig den Führungsaufwand (vgl. DEBA 2009).

8.3. Handlungsfelder des internen & externen Employer Branding

Generell wird zwischen internem sowie externem Employer Branding unterschieden, da die Maßnahmen unterschiedliche Zielgruppen intendieren. Dennoch bedingen sie sich gegenseitig und können nicht unabhängig voneinander existieren, da eine Arbeitgebermarke stets innerhalb sowie außerhalb des Unternehmens wirkt und gebildet wird. Ziel beider Bereiche ist es jedoch die Existenz sowie die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern und zu steigern.

Externes Employer Branding zielt dabei vor allem auf die Gewinnung zukünftiger Mitarbeiter sowie auf die Positionierung des Unternehmens und dessen Differenzierung ab. Oberstes Bestreben ist die Etablierung einer positiven Reputation. Zudem können gezielt Bewerber angesprochen werden, welche der Unternehmenskultur entsprechen und sich mit der Arbeitgebermarke identifizieren können (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013: 9).

Internes Employer Branding hingegen richtet sich an die bestehende Mitarbeiterschaft, begünstigt die Mitarbeiterbindung und führt so zu einer geringeren Fluktuationsrate. Gleichmaßen können Fachwissen sowie Leistungsträger an das Unternehmen gebunden werden. Internes Employer Branding ist Teil der Personal- und Organisationsentwicklung und begleitet die Mitarbeiter vom Eintritt in das Unternehmen, über ihre Entwicklung und Bindung bis hin zu ihrem Austritt (vgl. Kriegler, o.J.: 15). Durch interne Maßnahmen wird die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen gesteigert, die Arbeitgebermarke erlebbar gemacht und die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber gestärkt. Dies trägt dazu bei, dass Arbeitnehmer selbst die Werte und Emotionen, welche sie mit dem Unternehmen verbinden innerhalb ihres Umfelds kommunizieren und selbst nach ihrem Austritt aus einem Unternehmen das Image zusätzlich positiv beeinflussen. Durch internes Employer Branding werden demnach auch externe Effekte erzielt und ist daher von existenzieller Bedeutung für Unternehmen (vgl. DEBA 2009).

8.4. Maßnahmen des internen Employer Brandings



Abbildung 4: Prozess der Mitarbeiterbindung

Quelle: Eigendarstellung

Ziel der Maßnahmen ist die Motivationssteigerung der Mitarbeiter. Hierbei wird zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation unterschieden.

Extrinsische Motivation wird durch äußere Anreize ausgelöst und zielt vor allem auf Leistung, Macht sowie Zugehörigkeit ab. Maßnahmen zur Steigerung dieser sind beispielsweise eine angemessene Entlohnung der Mitarbeiter sowie betriebliche Zusatzleistungen in Form eines Firmenwagens oder Boni. Jedoch handelt es sich hierbei nicht ausschließlich um materielle Anreize. Ebenso können immaterielle Anreize wie die Wertschätzung durch Vorgesetzte die extrinsische Motivation steigern. Auch eine Beförderung sowie ein Weiterbildungsangebot kann die Mitarbeiterzufriedenheit und somit die Mitarbeiterbindung erhöhen (vgl. Ryan/Connell 1989).

Intrinsische Motivation hingegen entsteht aus einer Tätigkeit selbst und wird durch die Erfüllung von persönlichen Bedürfnissen ausgelöst. Ein wichtiger Faktor stellt hierbei besonders die Arbeitsplatzgestaltung dar. Ein gutes Arbeitsklima, flexible Arbeitszeiten sowie interessante und abwechslungsreiche Aufgaben wünschen sich dabei fast die Hälfte der Beschäftigten. Flache Hierarchien mit einer nachvollziehbaren Führungsstrategie können dabei helfen, das Betriebsklima positiv zu beeinflussen (vgl. Ryan/Connell 1989). Auch teambildende Maßnahmen wie gemeinsame Aktivitäten können dazu beitragen. Mittels Job enrichment, Job enlargement sowie der Job rotation können eintönige Aufgaben vermieden und zusätzliche Möglichkeiten zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit geschaffen werden.



Abbildung 5: Personalentwicklung

Quelle: Eigendarstellung

9. Notwendigkeit von Konfliktbehandlung im Employer Branding

Da sich die Konfliktursachen in Unternehmen nicht vermeiden lassen und eine wichtige Chance zur Weiterentwicklung bieten, ist es wichtig die Konflikte auch zu behandeln (vgl. Kellner 1999: 17). Auseinandersetzungen gefährden langfristig die Mitarbeiterzufriedenheit und wirken sich so ebenso negativ auf die Arbeitgebermarke aus. Bei ständigen Konflikten droht die Produktivität der Mitarbeiter deutlich abzunehmen, da diese innerlich bereits gekündigt haben. Zudem hemmt die fehlende Motivation der Arbeitnehmer das Betriebs- und Arbeitsklima und schwächt hierdurch zusätzlich das Employer Branding.

Auch die Leistung des Unternehmens kann erheblich beeinträchtigt werden, sodass Konflikte innerhalb der Organisation nach außen dringen und Kunden diese ebenfalls mitbekommen (vgl. Kellner 1999: 26). Die Arbeitgebermarke wird so deutlich geschwächt und es kann zu einer erhöhten Fluktuationsrate sowie Krankenquote kommen.

Konflikte belasten dabei nicht nur Mitarbeiter, sondern ebenfalls Führungskräfte sowie letztendlich das Unternehmen selbst. Eine starke Arbeitgebermarke hingegen verhindert jedoch eine steigende Fluktuation, da Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden und ein positives Image gegenüber potenziellen Bewerbern etabliert wird. Konfliktbehandlung und die Etablierung einer starken Arbeitgebermarke stehen demnach in Korrelation zueinander. Sinkt die Konfliktrate innerhalb des Unternehmens, nimmt die Mitarbeiterzufriedenheit zu und das Image des Unternehmens wird gestärkt (vgl. KPMG 2009).

10. Maßnahmen zur Konfliktbewältigung im Personalwesen

Wurden die Konfliktursachen bereits analysiert, so können gezielte Maßnahmen zur Konfliktbewältigung angewendet werden. Je stärker die Ausprägung des Konflikts desto schwieriger ist es, diesen aufzulösen. Generell wird hierbei zwischen präventiven und kurativen Maßnahmen unterschieden. Zudem richten sich verschiedene Interventionsarten auf unterschiedliche Schwerpunkte des Konflikts. So können gezielt das Konfliktpotenzial, der Konfliktprozess sowie die Konfliktfolgen beeinflusst werden (vgl. Glasl 2004: 124ff.).

Gezieltes Vorbeugen erweist sich im Personalwesen als besonders sinnvoll. Unbewusste Konflikte können so ohne großen Kostenfaktor rechtzeitig erkannt und negative Folgen abgewendet werden. Regelmäßige Mitarbeitergespräche mit ausreichend Raum für persönlichen Austausch können dabei helfen, Beobachtungen und Wünsche anzusprechen und so die Kommunikationskultur zu fördern. Ist der Konflikt bereits fortgeschritten, müssen jedoch deeskalierende Maßnahmen ergriffen werden.

10.1. Maßnahmenkatalog

Zur Konfliktbehandlung stehen grundlegend fünf verschiedene Maßnahmen zur Verfügung, welche speziell auf die neun unterschiedlichen Eskalationsstufen ausgelegt sind. Die Auswahl der Interventionsmethode sollte dabei nach Abbildung 6 getroffen werden, um ein optimales Ergebnis zu erzielen.

Eskalationsstufe	Interventionsmethode		
1 Verhärtung	Moderation		
2 Debatte			
3 Taten statt Worte			
4 Image, Koalitionen		Prozess- begleitung	
5 Gesichtsverlust			
6 Drohstrategien	Schiedsverfahren		Mediation
7 Vernichtungsschläge			
8 Zersplitterung			Machteingriff
9 Gemeinsam in den Abgrund			

Abbildung 6: Maßnahmen zur Konfliktbewältigung

Quelle: Eigendarstellung

Moderation

Bei der Moderation handelt es sich um ein Konfliktgespräch, welches besonders gut bei beginnenden und kleineren Konflikten der Stufe 1 bis 3 eingesetzt werden kann. Die Parteien sind hierbei nicht mehr in der Lage, das Problem durch Gespräche selbst zu lösen. Ein neutraler Moderator unterstützt sie dabei und achtet auf die notwendige Struktur. Falls nötig kann dieser die Beteiligten ebenfalls beruhigen und sie wieder auf die sachliche Ebene verweisen. Ein Moderator kann dabei jede Person sein, welche nicht selbst in den Konflikt involviert ist (vgl. Glasl 2004: 126).

Prozessbegleitung

Ist bereits ein Schaden eingetreten, so stellt die Prozessbegleitung einen adäquaten Lösungsweg dar. Durch die Begleitung sowie die Betreuung der Mitarbeiter, können kleinste Veränderungen bereits frühzeitig wahrgenommen und bearbeitet werden. Ziel ist es abweichende Meinungen zuzulassen und Diskussionen Raum zu geben. Gemeinsam wird schließlich eine Lösung entwickelt und die Eskalation vermieden (vgl. Glasl 2004: 126).

Mediation

Handelt es sich bereits um einen Konflikt der Stufe 5 bis 7, so sollte ein Mediator hinzugezogen werden. Der durch den Konflikt entstandene Schaden ist bereits derart fortgeschritten, sodass dieser nicht mehr aus eigener Kraft beseitigt werden kann.

Auch die Konfliktfolgen nehmen mit steigender Eskalationsstufe zu und können durch eine Mediation deutlich verringert werden. Zudem ist eine Mediation gegenüber einem Gerichtsverfahren deutlich kostengünstiger (vgl. Glasl 2004: 126).

Schiedsverfahren

Ist es bereits zu Drohungen, Vernichtungsschlägen sowie Zersplitterung gekommen, so ist ein Gang vor das Schiedsgericht sinnvoll. Dieses besteht in der Regel aus einem oder drei Schiedsrichtern, welche sich auf das Recht berufen und eine Entscheidung des Streits in Form eines Schiedsspruchs fällen. Der Schiedsspruch ist dabei endgültig und bindend sowie vollstreckbar (vgl. Glasl 2004: 126). Der Vorteil eines solchen Verfahrens liegt vor allem in der Zeit- und Kostenersparnis. Des Weiteren handelt es sich bei dem Schiedsrichter um Experten mit entsprechender Expertise. Das Verfahren kann dabei fast völlig frei gestaltet werden und ist nicht öffentlich. Sensible Informationen können so unproblematisch geschützt werden.

Machteingriff

Ist ein Konflikt derartig eskaliert, sodass keine kooperative Lösung mehr möglich ist, so ist ein Machteingriff nötig. Dieser kann beispielsweise durch die Geschäftsleitung oder andere Führungskräfte vollzogen werden, führt jedoch nie zu einer zufriedenstellenden Lösung für die Beteiligten (vgl. Glasl 2004: 126). Ein Machteingriff kann dabei bis zur völligen Verhaltenskontrolle durch verhaltensregulierende Maßnahmen reichen. Aufgrund dessen ist dieser lediglich dann sinnvoll, wenn andere Bemühungen des Konfliktmanagements zuvor gescheitert sind.

10.2. Mediation als Konfliktmanagementsystem

Bei der Mediation handelt es sich um eine nicht-öffentliche sowie kooperative Methode zur Konfliktlösung, bei welcher die Konfliktparteien mit Hilfe eines Mediators freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung beabsichtigen. Der Mediator nimmt dabei die Rolle einer unabhängigen und neutralen Person ein und vermittelt zwischen den Parteien. Er besitzt dabei jedoch keinerlei Entscheidungsbefugnis und nimmt die Bedürfnisse und Interessen aller gleichberechtigt auf (vgl. Proksch 2018: 5).

Eine Mediation eignet sich besonders dann, wenn Diskussionen stagnieren und sich die Beteiligten bewusst sind, dass ein Konflikt vorliegt. Gerade in Unternehmen, in welchen die Parteien auch in Zukunft weiterhin miteinander arbeiten wollen oder werden, ist es wichtig eine gerechte Lösung ohne Gesichtsverlust zu finden. Die Mediation im Unternehmensumfeld wird auch als Wirtschaftsmediation bezeichnet (vgl. Proksch 2018: 4).

Ablauf der Mediation

Eine Mediation durchläuft in der Regel fünf Phasen und läuft dabei zu jeder Zeit freiwillig, vertraulich sowie absolut fair ab.

1. Phase – Zu Beginn wird ein Arbeitsbündnis geschlossen und Vereinbarungen zum Verfahren getroffen
2. Phase – Danach erfolgt eine Bestandsaufnahme und die regelungsbedürftigen Themen werden ermittelt
3. Phase – Anschließend werden die Konfliktfelder gezielt bearbeitet und nach den Interessen hinter den Positionen gesucht
4. Phase – Nun werden Lösungsalternativen erarbeitet und bewertet
5. Phase – Abschließend wird die Lösung beschrieben, festgehalten und das Verfahren abgeschlossen (vgl. Proksch 2018: 7ff.).

10.3. Abgrenzung inner- und außerbetrieblicher Mediation

Bei der Wirtschaftsmediation wird zwischen inner- und außerbetrieblicher Mediation unterschieden. Die außerbetriebliche Mediation zielt dabei auf die Lösung externer Konflikte ab. Streitigkeiten mit Subunternehmen, Zulieferern und Abnehmern können so schnell, vertraulich und nachhaltig gelöst werden, sodass einer weiteren Zusammenarbeit nichts im Wege steht. Zudem werden durch das Verfahren sowohl die Geschäftsbeziehungen als auch das Image bewahrt (vgl. Proksch 2018: 33).

Innerbetriebliche Mediation hingegen beschäftigt sich mit den Problemen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, den Konflikten unter Mitarbeitern, Streitigkeiten zwischen Abteilungen, Meinungsverschiedenheiten in der Geschäftsführung,

Unklarheiten bei der Unternehmensnachfolge oder auch mit Konflikten bei der Besetzung von offenen Stellen. Ziel sind hierbei sachlich stimmige Ergebnisse mit hoher Akzeptanz der Beteiligten sowie eine generelle Verbesserung der Konfliktfähigkeit.

Eine rechtzeitige Konfliktlösung innerhalb des Unternehmens trägt dabei nicht nur zur Entschärfung von Personalkonflikten bei, sondern senkt zudem die Konfliktkosten. Je größer der Konflikt desto höher werden die Kosten (vgl. KPMG 2009). Häufig werde unternehmensinterne Konflikte jedoch nicht oder nur unzureichend gelöst, sodass diese im Untergrund fortbestehen und die Unzufriedenheit der Mitarbeiter stark zunimmt.

Innerbetriebliche Mediation kann dabei helfen ein angenehmes Betriebsklima und so die Mitarbeiterzufriedenheit erheblich zu steigern. Besonders wichtig ist jedoch die Beachtung der betrieblichen Rahmenbedingungen, Zielsetzungen und Machtstrukturen. Vor allem bei Konflikten zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchien, muss der Mediator für einen Ausgleich des Ungleichgewichts sorgen (vgl. Proksch 2018: 16 f.).

Innerbetriebliche Mediation trägt zudem zu einer Entlastung des Managements bei. Laut einer Studie der KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft werden 10 bis 15 Prozent der Arbeitszeit in jedem Unternehmen für die Bearbeitung sowie die Bewältigung von Konflikten benötigt. Führungskräfte verbringen jedoch 30 bis 50 Prozent ihrer Arbeitszeit mit direkten oder indirekten Reibungsverlusten, Konflikten oder deren Folgen (vgl. KPMG 2009).

11. Auswirkungen der Maßnahmen auf die Arbeitgebermarke

Die Maßnahmen des Konfliktmanagements wirken sich nachhaltig auf die Arbeitgebermarke aus. Konflikte werden deutlich gemindert und treten so nicht oder nur vereinzelt an Kunden heran. Auch schaffen die Maßnahmen ein angenehmes Betriebsklima, welches die Motivation der Mitarbeiter erheblich steigert. Motivierte Arbeitnehmer werden somit selbst zum Markenbotschafter des Unternehmens, da diese in der Regel innerhalb ihres persönlichen Umfelds von ihrer Tätigkeit erzählen und so indirekt für das Unternehmen werben (vgl. Andratschke 2009: 10f). Unzufriedene Mitarbeiter hingegen schaden der Arbeitgebermarke enorm; so können beispielsweise schlechte Bewertungen auf Online-Portalen zur Bewertung des Arbeitgebers abgegeben werden. Auch die Produktivität der Arbeitnehmer als auch des Unternehmens selbst kann durch den Aufbau eines gezielten Konfliktmanagements als Teil der Unternehmenskultur gesteigert werden. Eine hohe Produktivität sorgt dabei nicht selten für eine Verbesserung der Reputation und zieht somit auch neue Bewerber an (vgl. Dr. Schmidt o.D.). Da durch gezielte Maßnahmen zur Konfliktlösung und -prävention negative Konfliktfolgen abgewendet können, werden zudem Kosten für zusätzliche Employer Branding Maßnahmen gespart.

12. Leitfaden zur Konfliktprävention im Personalwesen

Konflikte in Unternehmen lassen sich nicht gänzlich vermeiden, können jedoch durch geeignete Präventionsmaßnahmen deutlich abgeschwächt, frühzeitig erkannt und größtenteils gemieden werden. Damit dies gelingt, müssen vor allem Strukturen und Situationen vermieden werden, welche Konflikteskalationen begünstigen. Auch betriebliche Rahmenbedingungen müssen optimiert und ein angenehmes sowie motivierendes Betriebsklima geschaffen werden. Ein wichtiger Ansatzpunkt zur Konfliktprävention stellen vor allem die Personalakquise und -entwicklung dar (vgl. Meschkutat/Stackelbeck o.D.).

Die richtige Auswahl der Mitarbeiter sowie eine fortwährende Förderung und Begleitung kann Konflikte deutlich reduzieren, da so das Verhalten der Arbeitnehmer beeinflusst werden kann. Die Personalführung spielt dabei ebenfalls eine essenzielle Rolle, denn diese nimmt direkten Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit und somit gleichermaßen auf das Betriebsklima. Führungskräfte sollten ihren Mitarbeitern daher ausreichend Entscheidungs- und Handlungsfreiheit zugestehen und diese bei Entscheidungen mit einbeziehen. Die Begründung von betrieblichen Entscheidungen sowie die Rücksichtnahme auf die Gefühle der Mitarbeiter schafft dabei zusätzliches Verständnis (vgl. Meschkutat/Stackelbeck o.D.).

Des Weiteren sollten Leistungen und Verhaltensweisen stets konkret beurteilt werden, um eine Pauschalisierung zu vermeiden, welche häufig für Unmut sorgt. Ebenso sollte auf verletzende sowie ungerechtfertigte Kritik verzichtet werden. Stattdessen bieten konstruktive Kritik sowie eine positive Rückmeldung eine gute Möglichkeit, zur Motivation der Mitarbeiter. Auf eine Bevorzugung einzelner Mitarbeiter sollte jedoch in jedem Fall verzichtet. Um Konflikte vorzubeugen, ist es außerdem wichtig, Kompetenzen und Zuständigkeiten transparent zu gestalten und die Aufgaben und Verantwortungen der einzelnen Arbeitnehmer aufeinander abzustimmen (vgl. Meschkutat/Stackelbeck o.D.). Zur Verbesserung des Betriebsklimas können gemeinsame Aktivitäten in Form von Abteilungsfeiern oder Betriebsausflügen beitragen. Auch die Anteilnahme an privaten Ereignissen der Mitarbeiter ist förderlich. Bei Problemen sollten Führungskräfte stets offen auf die Mitarbeiter zugehen und sie bei der Bewältigung dieser unterstützen.

Checkliste für Führungskräfte zur Konfliktprävention

Führungsstil und Beteiligungsorientierung	Bewertung
Räumen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Entscheidungs- und Handlungsfreiheit ein?	Ja
Treffen Sie Entscheidungen alleine oder beziehen Sie andere ein?	Andere werden mit einbezogen
Ist es Ihnen wichtiger, bei Fehlern den Schuldigen zu finden, oder ist es Ihnen wichtiger, zu ergründen, wie es zu den Fehlern kommen konnte?	Ursachen ergründen
Kritisieren Sie Mitarbeiter/-innen in Gegenwart Dritter?	Nein
Fragen Sie Ihre Mitarbeiter/-innen nach deren Meinung?	Ja
Lassen Sie auch Widerspruch zu?	Ja
Sehen Sie Kritik als Diskreditierung Ihrer Person oder Ihres Unternehmens oder sehen Sie sie als Hinweis auf Schwächen oder Fehler im Unternehmen?	Als Hinweis auf Schwächen
Loben Sie Ihre Mitarbeiter/-innen?	Ja
Bevorzugen Sie einzelne Mitarbeiter/-innen?	Nein

Arbeitsorganisation und Arbeitsanweisungen	Bewertung
Haben Sie Kompetenzen und Zuständigkeiten klar und für die Mitarbeiter/-innen transparent geregelt?	Ja
Haben Sie die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der einzelnen Mitarbeiter/-innen richtig aufeinander abgestimmt?	Ja
Begründen Sie Entscheidungen?	Ja
Beachten Sie bei Entscheidungen die Gefühle der Mitarbeiter/-innen?	ja

Betriebsklima	Bewertung
Ist Ihnen auch das Betriebsklima wichtig oder nur die Leistung?	Auch das Betriebsklima
Sorgen Sie dafür, dass es gelegentlich zu einem sozialen Ereignis in Ihrem Unternehmen kommt?	Ja
Nehmen Sie erkennbar Anteil an privaten Ereignissen Ihrer Mitarbeiter/-innen?	Ja

Konfliktmanagement	Bewertung
Unterstützen Sie Mitarbeiter/-innen bei der Bewältigung von Konflikten oder halten Sie sich generell aus diesen Auseinandersetzungen heraus?	Unterstützen
Haben Sie für die Probleme Ihrer Mitarbeiter/-innen eine offene Tür und ein offenes Ohr?	Ja
Sprechen Sie von sich aus Probleme oder Konflikte an, die Ihnen aufgefallen sind?	Ja

(vgl. Meschkutat/ Stackelbeck o.D.)

13. Innerbetriebliche Mediation anhand eines Fallbeispiels

Fallbeispiel

Lena Müller ist 23 Jahre alt und arbeitet als Social Media Assistentin bei der der NewMedia Agentur. Sie verfügt über ausgezeichnete Qualifikationen und erledigt alle ihr übertragenen Aufgaben stets zur vollsten Zufriedenheit ihrer Vorgesetzten. Ihre komplette Freizeit verbringt sie bei ihren Pferden, welche viel Pflege benötigen.

Trotz ihrer guten Leistungen gerät Lena regelmäßig mit ihrem Chef aneinander. Dieser fordert von seinen Mitarbeitern, auch außerhalb der vereinbarten Arbeitszeit für Besprechungen zur Verfügung zu stehen. Lena jedoch verweist darauf, dass es sich hierbei nicht um bezahlte Arbeitszeit handle und lehnt die Forderung ab, da sie ihre Freizeit frei gestalten möchte. Ihr Chef hingegen sieht die Besprechungen jedoch nicht als Arbeit, sondern lediglich als Organisation dieser und vergleicht sie mit der An- und Abreise zum Arbeitsplatz, welche ebenfalls nicht bezahlt werden müsse. Lena fordert, dass die Besprechungen während der Arbeitszeit abgehalten werden sollen, dies lehnt der Chef jedoch ab und verpflichtet die Mitarbeiter zur Anwesenheit. Lena ist das egal und bleibt den Konferenzen weiterhin fern. Das Verhältnis zwischen ihr und ihrem Vorgesetzten verschlechtert sich immer weiter und Lena wird wegen kleinster Versäumnisse vor anderen Mitarbeitern zurechtgewiesen, obwohl die Anschuldigungen oft unbegründet sowie unbewiesen sind. Schließlich meldet sich Lena immer häufiger krank, da diese aufgrund des schlechten Betriebsklimas keine Motivation mehr hat. Ihr Chef hingegen mahnt sie aufgrund des ständigen Fernbleibens bei Konferenzen ab.

Da auch ein Mitarbeitergespräch keinerlei Einigung bringt, zieht die Personalabteilung einen Mediator zu Rate, welcher die Situation entschärfen soll.

Mediation

Schließlich stimmen Lena und ihr Chef der Mediation zu, da es auch in ihrem Interesse ist, den Streit beizulegen.

In der ersten Phase der Mediation schließen sie zunächst ein Arbeitsbündnis. In diesem halten sie fest, dass die Vermittlung stets vertraulich behandelt wird und keine Informationen an Dritte weitergegeben werden dürfen. Zudem legen sie fest, dass es sich um eine freiwillige Teilnahme handelt und die Parteien jederzeit ehrlich und respektvoll miteinander umgehen. In der zweiten Phase schildern Lena und ihr Vorgesetzter dem Mediator die Situation aus ihrer Sichtweise, sodass dieser sich ein Bild über die Gesamtsituation verschaffen kann. In der dritten Phase stellt sich schließlich heraus, dass es sich bei der Konfliktursache um die unterschiedlichen Ansichten über die Nutzung der Arbeitszeit handelt. Ein zusätzliches Konfliktfeld stellt außerdem die ungerechtfertigte Kritik des Chefs an Lena vor anderen Mitarbeitern dar. Nun hinterfragt der Mediator die Interessen hinter ihren Positionen. Dabei stellt sich heraus, dass ihr Chef während seiner Arbeitszeit bereits so stark damit beschäftigt ist, Konflikte zwischen seinen Mitarbeitern zu klären, dass dieser kaum noch Zeit für seine eigentlichen Aufgaben hat und deshalb die Besprechungen außerhalb der regulären Dienstzeit stattfinden lässt. Lena wiederum schildert, dass sie ihre Freizeit für ihre Pferde benötigt und sich deshalb auf ihre Arbeitszeiten verlassen können muss. Sie erklärt ebenfalls, dass sie sich durch die oft ungerechtfertigte Kritik unfair behandelt fühlt, da sie stets gute Leistungen erbringt. Zudem versteht sie nicht, weshalb die Besprechungszeit nicht als Arbeitszeit anerkannt und vergütet wird. Der Chef entgegnet, der Firma würden nicht ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, um weitere Stunden zu bezahlen. Andernfalls müsse er Personal entlassen, dies ist jedoch nicht in seinem Sinne, da die Agentur viele Aufträge bekommt. In der vierten Phase erarbeitet der Mediator zusammen mit den Beteiligten schließlich verschiedene Lösungsansätze.

Lösungsansatz 1

Die Besprechungen finden weiterhin außerhalb der Arbeitszeit statt, werden aber rechtzeitig angekündigt, sodass Lena ihre Freizeit dennoch planen kann. Außerdem wird er Lena lediglich dann kritisieren, wenn sie sich bewiesenermaßen Fehlverhalten hat.

Lösungsansatz 2

Die Besprechungen finden während der Arbeitszeit statt und sind somit vergütet. Konstruktive Kritik wird lediglich gegenüber den Mitarbeitern selbst geäußert. Um Konflikte zu reduzieren und den Chef zu entlasten, wird ein Konfliktmanagementsystem in das Unternehmen integriert.

In der letzten Phase der Mediation einigen sich die beiden schließlich auf einen für beide akzeptablen Lösungsansatz, welchen sie selbst mit Hilfe des Mediators erarbeitet haben. In diesem Fall entscheiden sie sich für den zweiten Ansatz, da dieser für sie deutlich zufriedenstellender ist. Abschließend wird die Lösung noch schriftlich festgehalten.

Auswirkungen der Mediation

Durch die Mediation konnte der Konflikt für beide Seiten zufriedenstellend beigelegt werden. Ohne diese hätte Lena ihren Job langfristig entweder aufgrund der Abmahnungen verloren oder wegen des schlechten Betriebsklimas gekündigt. Ebenso hätte Lena angesichts der ungerechtfertigten Abmahnungen einen Anwalt hinzuziehen können, wodurch dem Unternehmen zusätzliche Gerichtskosten entstanden wären. Die Agentur hätte in jedem Fall einen Mitarbeiterverlust erlitten und könnte nicht mehr allen Aufträgen mit gleichbleibender Qualität nachkommen. Zudem gilt es anzunehmen, dass Lena in ihrem persönlichen Umfeld nicht mehr für ihren Arbeitgeber geworben hätte, da sie selbst schlechte Erfahrungen gesammelt hat. Des Weiteren ist es nicht unwahrscheinlich, dass sie diesen auch in online Netzwerken schlecht bewertet hätte. Folglich wird das Bild der Agentur gegenüber potenziellen Bewerbern negativ beeinflusst, sodass der Fachkräftemangel weiterhin bestehen bliebe. Durch die Einführung eines Konfliktmanagementsystems in der NewMedia Agentur, können Konflikte künftig rechtzeitig erkannt und Konfliktkosten gesenkt werden. Auch das Betriebsklima wird sich durch die Lösung des Konflikts wieder deutlich verbessern. Zudem wird Lena wieder motiviert zur Arbeit gehen, ohne sich unfair behandelt zu fühlen.

14. Kritische Würdigung der Ergebnisse

Der Leitfaden zur Konfliktprävention stellt lediglich eine Handlungsempfehlung dar, da eine Pauschalisierung aufgrund der vielfältigen Konfliktursachen nicht möglich ist. Zudem bietet das 9-Stufen Modell der Konflikteskalation nach Glasl nur eine grobe Einschätzung des Konflikts, welche für einen Laien in der Regel nur schwer möglich ist. Zwar können Konflikte in Unternehmen mittels geeigneter Maßnahmen deutlich reduziert, jedoch nicht völlig vermieden. Das Weiteren gilt es zu beachten, dass es sich um ein fiktives, aber dennoch realitätsnahes Fallbeispiel handelt, da es sich bei tatsächlichen Wirtschaftsmediationen häufig um sehr ausführliche Fälle handelt und es somit kaum möglich wäre, alle Phasen der Mediation ausführlich genug zu beleuchten. Auch gibt es keinerlei Studien über den tatsächlichen Einfluss des Konfliktmanagements auf das Employer Branding. Es handelt es sich hierbei lediglich um Annahmen.

15. Fazit und Ausblick

Abschließend lässt sich feststellen, dass sich die Implementierung eines Konfliktmanagementsystems in das Personalwesen zur Stärkung der Arbeitgebermarke als durchaus sinnvoll erweist. Zwar lassen sich Konflikte nicht gänzlich vermeiden, können jedoch durch Konfliktprävention in Form von Mediation deutlich reduziert werden. Ausschlaggebend für eine erfolgreiche Konfliktprävention ist dabei vor allem eine ausreichende Schulung der Führungskräfte, da ihr Verhalten direkten Einfluss auf das Betriebsklima nimmt. Existenziell ist dabei vor allem das frühzeitige Erkennen von Konfliktursachen sowie aufkeimenden Konflikten, um diese bereits in einem frühen Stadium bewältigen zu können. Da die Ursachen häufig sehr vielfältig und nicht sofort ersichtlich sein können, ist es von wesentlicher Bedeutung, selbst bei kleinen Veränderungen des Betriebsklimas ein Mitarbeitergespräch zu ersuchen. Lediglich ein angenehmes und motivierendes Betriebsklima führt zu einer erhöhten Mitarbeiterzufriedenheit und somit langfristig zu einer Verbesserung des Employer Brandings. Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt zur Konfliktprävention stellen zudem die Personalakquise und -entwicklung dar. Die Förderung und Einbindung der Mitarbeiter sowie deren Zufriedenheit sollten dabei stets im Vordergrund stehen. Kommt es dennoch zu einer Konflikteskalation, stehen dem Unternehmen verschiedene Interventionsarten zur Verfügung. Konflikte können so basierend auf ihrer Eskalationsstufe mittels Moderation, Prozessbegleitung oder Mediation nachhaltig behandelt und Konfliktkosten gesenkt werden.

Quellenverzeichnis

- Aigner, T./Heilmann, J. (2003): Konfliktmanagement als Führungsaufgabe im Mittelstand, in: Bouncken R. B. (Hrsg.), Management von KMU und Gründungsunternehmen, Wiesbaden, S. 117-138.
- Andratschke, N., Regier, S. & Huber, F. (2009): Employer Branding als Erfolgsfaktor: eine conjoint-analytische Untersuchung. 1. Hrsg. Lohmar-Köln: JOSEF EUL Verlag.
- Arentewicz, G./Fleissner, A. (2003): Arbeitsplatzkonflikte, Frankfurt a. M.
- DEBA (2009): Employerbranding Strategie. www.employerbranding.org/strategie.php. (15.08.2020).
- Dr. med Worgemann, Peter (2015): Konflikte am Arbeitsplatz kanalisieren. Durch gezielte Interaktion lassen sich betriebswirtschaftliche Schäden vermeiden, in: Gesundheitsmanager - Psyche. Ausgabe 2. S. 12-13.
- Dr. Schmidt, F. (o.D.): Innerbetriebliche Mediation – Besonderheiten.
- Gilbert (1998): Konfliktmanagement in international tätigen Unternehmen, Diss., Frankfurt a. M.
- Glasl, F. (2004): Konfliktmanagement, 8. Aufl., Bern.
- Heider-Winter, C. (2014): Employer Branding in der Sozialwirtschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Jost, P. J. (1999): Strategisches Konfliktmanagement in Organisationen, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Kellner, H. (1999): Konflikte verstehen, verhindern, lösen, München, Wien.
- KPMG (2009): Konfliktkostenstudie: Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen.
- Kriegler, W. R. (2012): Praxishandbuch Employer Branding - passende Mitarbeiter finden und binden. 1. Hrsg. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Meschkatat, B./Stachelbeck, M. (o.D.): Konfliktlösung am Arbeitsplatz. Eine Handlungshilfe für Führungskräfte bei Konflikten und Mobbing.
- Montada, L. (2001). Mediation. Ein Lehrbuch für Psychologen und Juristen. Weinheim: BeltzPVU. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Nagel, K. (2011): Employer Branding: Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken. Wien: Linde Verlag Wien Ges.m.b.H.
- Proksch Stephan (2018): Mediation - Die Kunst der professionellen Konfliktlösung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Regnet, E. (2001): Konflikte in Organisation, 2. Aufl., Göttingen und andere.
- Rüttinger, B./Sauer, J. (2000): Konflikt und Konfliktlösen, Leonberg.
- Ryan, R./Connell, J. (1989): The Independent Effects of Goal Contents and Motives on Well-Being: It's Both What You Pursue and Why You Pursue It.
- Schuhmacher, F. & Geschwil, R. (2014): Employer Branding: Human Resources Management für die Unternehmensführung. 2. Hrsg. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Stotz, W. & Wedel-Klein, A. (2013): Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber.
- Wolf, M. U. (2010): Employer Branding Bedeutung für die strategische Markenführung. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

Eigenständigkeitserklärung

"Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet. Dies gilt auch für Quellen aus eigenen Arbeiten.

Ich versichere, dass ich diese Arbeit oder nicht zitierte Teile daraus vorher nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht habe.

Mir ist bekannt, dass meine Arbeit zum Zwecke eines Plagiatsabgleichs mittels einer Plagiatserkennungssoftware auf ungekennzeichnete Übernahme von fremdem geistigem Eigentum überprüft werden kann.

Ich versichere, dass die elektronische Form meiner Arbeit mit der gedruckten Version identisch ist."

01.09.2020



Datum, Unterschrift