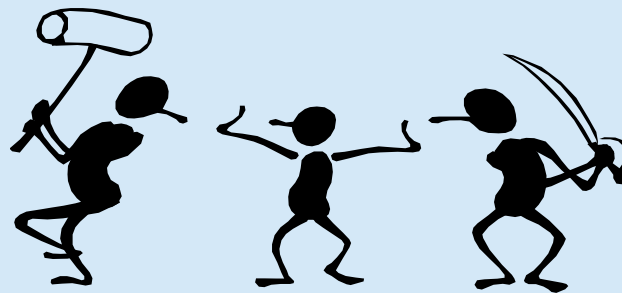


Erfolgreicher Umgang mit Konfliktsituationen im Audit

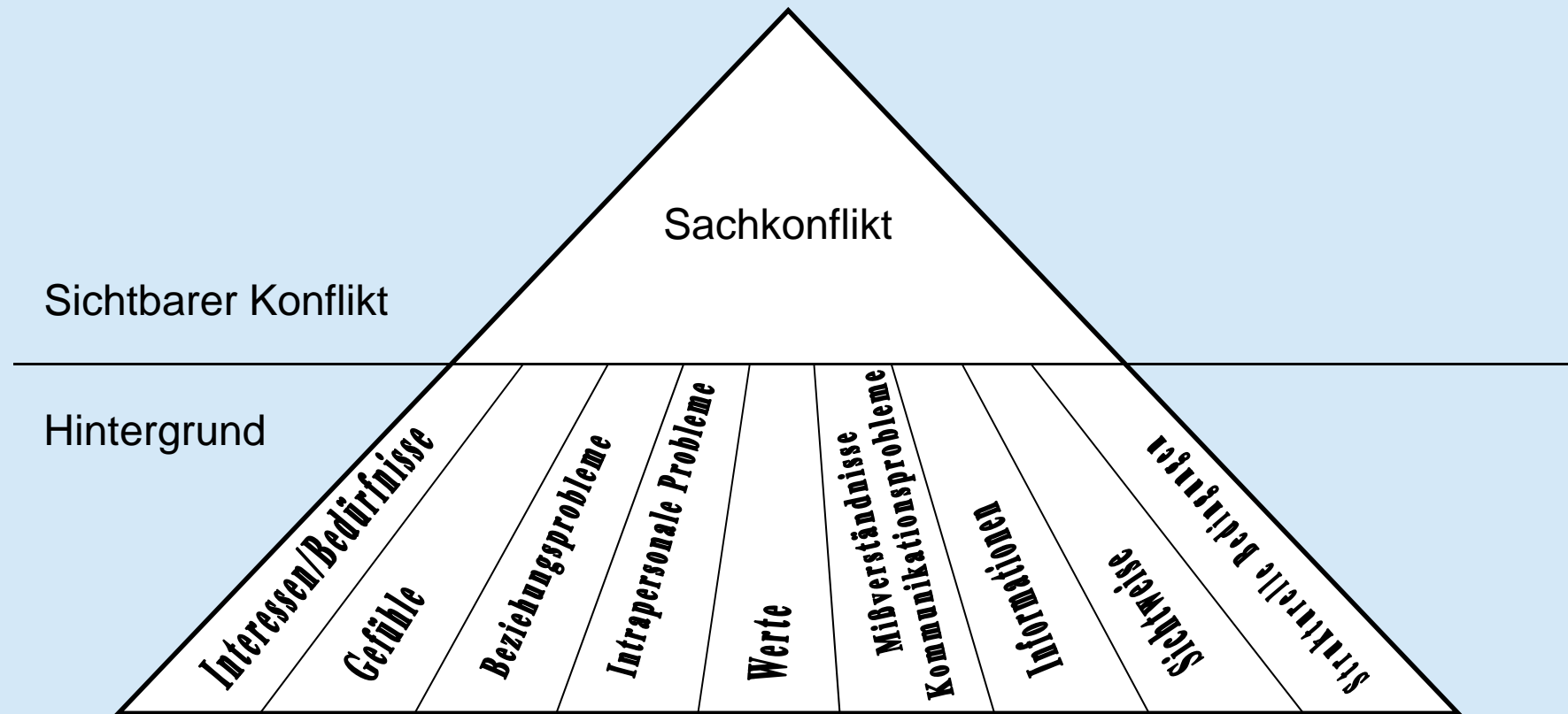
Martina Jensen, Hagen Consulting & Training GmbH

www.hagen-consulting.de



- **Was macht Audit-Situationen so konfliktträchtig ?**
- **Welche Formen von Konflikten zeigen sich häufig in Audits ?**
- **Welche Ursachen gibt es hierfür ?**
- **Wie können wir die Konflikte rechtzeitig erkennen ?**
- **Was tun, wenn sich ein Konflikt anbahnt ?**
- **Welche Präventionsmöglichkeiten gibt es auf Seiten der auditierten Unternehmen ?**

Was liegt hinter einem Konflikt....



Konflikttypen in Audits - 1 -



Persönlichkeitsbedingte Konflikte

Die Charaktere der betroffenen Personen und ihre Eigenarten „passen nicht“

Beispiel: „Frühaufsteher und „Nachteulen“ in einer Auditkonstellation/ in einem Auditteam

Werte-Konflikt

Die Beteiligten haben unterschiedliche Wertvorstellungen und Prioritäten

Beispiel: Unterschiedliche Sichtweise bzgl. des Zwecks und der Wichtigkeit einer Zertifizierung

Ziel-/ Weg-Konflikt

Verschiedene Erfahrungen und unterschiedliche Wissensstände führen zu unterschiedlichen Meinungen bzgl. des Ziels und der richtigen Methode, dieses zu erreichen

Beispiel: Vorgehensweise bei der Auditierung (zeitliche / inhaltliche Aspekte) werden in Frage gestellt

Konflikttypen in Audits - 2 -

Beziehungskonflikte

Treten auf, wenn die Beziehung zwischen den Beteiligten selbst zum Problem wird
Beispiel: Auditor und Auditierter haben ein kritisches Verhältnis oder eine gemeinsame „schlechte“ Geschichte (bes. wenn es hierbei noch um gegenseitige Abhängigkeiten geht....)

Ressourcen-Konflikt:

2 oder mehr Parteien wollen die gleiche begrenzte Ressource nutzen oder müssen generell mit begrenzten Ressourcen arbeiten

Beispiel: Zeitliche Probleme, Probleme mit personellen Ressourcen



Was verursacht Konflikte



- ☀ Missverständnisse
- ☀ unzureichende Kommunikation und Information (vor und während des Audits)
- ☀ das Gefühl, ungerecht behandelt zu werden
- ☀ gegenseitige Abhängigkeit
- ☀ Zweifel
- ☀ Unterschiedliche Zielsetzungen in der Audit-Situation
- ☀ Scheinbar unlösbare Aufgaben/ Probleme (z.B. zeitliche Engpässe; auferlegte Maßnahmen)
- ☀ „Machtkämpfe“
- ☀ unterschiedliche Bedürfnisse (z.B. nach Pausen, Nachfragen etc.)
- ☀ persönliche Aversionen, „Chemie“ zwischen den Beteiligten stimmt nicht

Schwelende Konflikte erkennt man

- am ungeduldigen Umgang der Personen miteinander
- an Unterbrechungen in der Kommunikation
- am sturen Beharren auf Meinungen und Standpunkten
- an Ablehnung, Abfälligkeit und Ironie
- am aggressiven Umgangston
- am Verdrehen und Verändern von Beiträgen des Anderen
- an Koalitionsbildungen



Vom generellen Umgang mit Konflikten

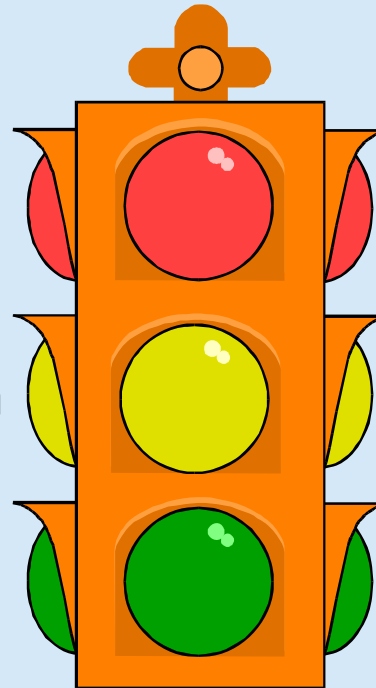
Phase

Umgang:

rot = Konflikt

gelb = Unstimmigkeiten

grün = Konsens;
Kooperation

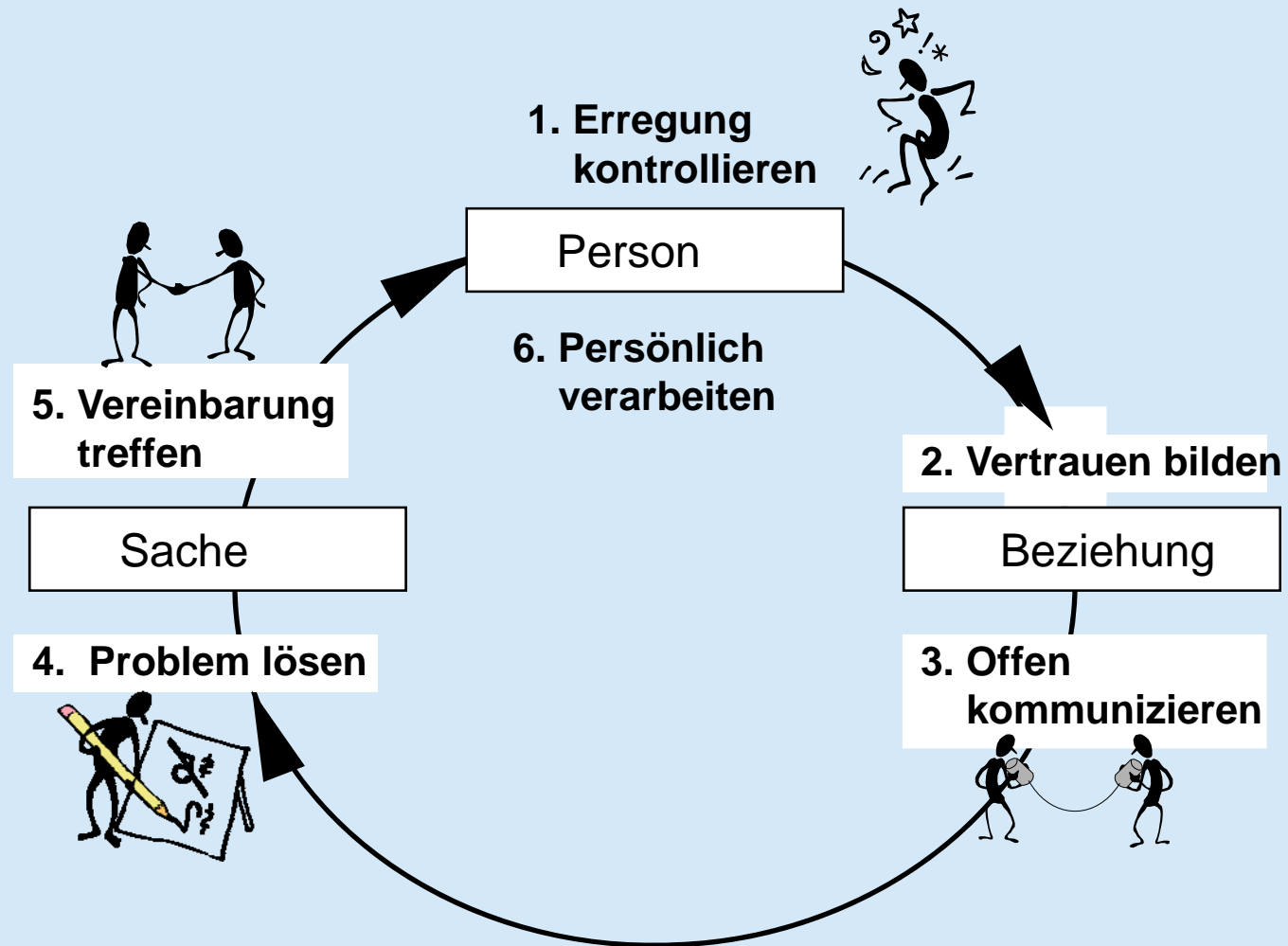


Konfliktklärung

Beobachten,
Kommunizieren;
„Kontrolle“

Positives, objektives
Klima gestalten;
Informieren

Kreislauf der Konfliktbewältigung in Audits



Was ist sonst zu tun ?

- “Kleinere Unstimmigkeiten” : Auf sich beruhen lassen
- In “eingefahrenen” Situationen: Situation thematisieren / ansprechen;
- Pausen/ Cut-off einsetzen
- Generelle Sichtweise: WIN-WIN-Strategie;
Erarbeitung einer Lösung; es gilt “Konsens” vor “Kompromiss”
- Einhalten der “offiziellen” Wege (Information / Kommunikation über den Lead-Auditor; ggf. Einschalten der Zertifizierungsstelle)
- Möglicherweise Wechsel der Kommunikationspartner

Es hilft, wenn beide Seiten eine „gesunde“ Sichtweise haben:

Keine Seite muss darstellen,





.....sondern ein gemeinsames Ziel vor Augen haben und die gegenseitigen Abhängigkeiten als wechselseitige Lern- und Arbeitssituation sehen...