

# Unternehmenskultur: Konflikte bergen ungeahntes Potenzial

Wo Menschen zusammenkommen, gibt es Stoff für Konflikte. Das gilt auch im wirtschaftlichen Kontext. Wer Konflikten offen und konstruktiv begegnet, verbessert das Betriebsklima und den Unternehmenserfolg. Wirtschaftsberater und Coachs empfehlen deswegen, frühzeitig im Unternehmen eine gute Konfliktkultur zu etablieren. VON JOHANNA TÜNTSCH

„Streit kommt in den besten Beziehungen vor“, weiß Claudia Nestler, die für die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers Firmen auf dem Weg zu außergerichtlichen Einigungen begleitet. Auch die als Coach und Mediatorin tätige Wirtschaftsinformatikerin Heidrun Holzinger sagt: „In der Zusammenarbeit und im Zusammenleben entstehen Konflikte, das ist normal.“ In Unternehmen sind es verschiedene Gründe und Konstellationen, die für Konfliktstoff sorgen. Laut Holzinger gehören dazu Abhängigkeitsverhältnisse und Emotionen,

Konkurrenzsituationen, die Einschätzung der jeweiligen Leistungsfähigkeit und damit verbundene Gehaltsvorstellungen oder auch der Umgang mit begrenzten Ressourcen wie Räumen oder technischen Geräten.

## *Kosten in sechsstelliger Höhe*

Ein Konflikt kostet nicht nur Zeit und Nerven. „Im Schnitt fallen 20 Prozent aller Kosten bei deutschen Unternehmen konfliktbedingt an“, so der Wirtschaftsmediator Detlev Berninger. Die Ursachen für die Kosten sind messbar. Daniel Dana, der sich in

In jedem zweiten deutschen Unternehmen fallen jährlich Konfliktkosten von mindestens 50.000 Euro an. In jedem zehnten sind es sogar bis zu 500.000 Euro.



**Der Mediator sorgt dafür, dass jede Seite ihre Sichtweise erzählen kann – oft zum ersten Mal.**

der US-amerikanischen Konfliktforschung einen Namen gemacht hat, benennt acht Auswirkungen eines Konflikts, die teuer werden:

- verschwendete Zeit
- falsche Entscheidungen
- verlorene Mitarbeiter
- unnötige Restrukturierung
- Sabotage und Diebstahl
- verringerte Motivation
- verlorene Arbeitszeit
- Ausfälle durch Krankheit

Die so verursachten Kosten sind enorm. Das hat die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft KPMG im Jahr 2009 in einer Untersuchung mit 111 deutschen Unternehmen ermittelt. Analysiert wurden Häuser mit 100 bis 50.000 Mitarbeitern. Das Ergebnis der repräsentativen Studie: In jedem zweiten deutschen Unternehmen fallen jährlich Konfliktkosten von mindestens 50.000 Euro an. In jedem zehnten deutschen Unternehmen sind es sogar bis zu 500.000 Euro.

### **Pionierzeitalter des Konfliktmanagements**

In einer wachsenden Zahl von Unternehmen erkennt man die negative Wirkung ungelöster Konflikte und reagiert darauf. Von einer „Pionierphase“ und einem „Paradigmenwechsel“ spricht man bei PricewaterhouseCoopers. Die Wirtschaftsprüfer beobachten zusammen mit dem Institut für Konfliktmanagement an der Europa-Universität Viadrina (Frankfurt/Oder) seit 2005 in einer Reihe von Studien den Umgang mit Konflikten in Unternehmen. Sie fanden heraus, dass Firmen vielfach bereits einzelne Elemente zur Konfliktlösung anwenden – allerdings ohne dass diese aufeinander abgestimmt sind.

Um langfristig ein tragendes System aufzubauen, müsse man die Integration einzelner Bausteine von Anfang an im Blick behalten, empfehlen die Autoren der jüngsten KPMG-Studie von 2011. Notwendig sei dafür eine umfassende Dokumentation des Status quo. Überall dort, wo mehrere Personen in Konfliktlösungsprozesse eingebunden sind, müsse es eine klare Rollenverteilung geben.

### **Lösungen finden durch Mediation**

Ein Mediator kann als unbeteiligte Person zwischen Konfliktparteien vermitteln. Heidrun Holzinger spricht sich für feste „Konfliktmanager“ in Unternehmen aus. „Der natürlichste Weg, einen Konflikt zu klären, ist das direkte Gespräch“, so die Mediatorin. Es gäbe jedoch Situationen, in denen die Begleitung durch eine dritte Partei von Vorteil sei. Zum Beispiel, weil Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Konfliktparteien bestehen, wie zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Oder weil heftige Emotionen ein ruhiges Gespräch erschweren.

### **Interne und externe Mediatoren**

Konflikte zu sehen und zu bewältigen, ist zunächst eine Aufgabe der Führungskräfte. Da diese jedoch nicht völlig neutral sein können, ist es hilfreich, Mitarbeitern eine weitere, unbeteiligte Anlaufstelle anzubieten. Ausschlaggebend ist nicht die Frage, ob ein externer Mediator gewählt oder jemand aus dem Kreis der Mitarbeiter für diese Aufgabe bestimmt wird. In beiden Fällen ist die Benennung eines Konfliktmanagers ein klares Signal der Geschäftsführung, dass mit Konflikten offen umgegangen werden darf, und dass zu ihrer Lösung ein offizieller Weg etabliert wird.

Ein Konfliktmanager aus den eigenen Reihen sollte im Idealfall folgende Eigenschaften haben:

- Mediationsausbildung / psychologischer Hintergrund

- hohe soziale Kompetenz
- einschlägige Berufserfahrung, die es ermöglicht, Firmenprozesse nachzuvollziehen
- Kenntnis personalwirtschaftlicher / arbeitsrechtlicher Aspekte
- Diskretion
- Erkennen eigener Grenzen und im Bedarfsfall Verweis an einen externen Mediator

Wann sollte ein externer Mediator gewählt werden?

In einigen Fällen sind unternehmensinterne Konfliktmanager nicht in ausreichendem Maße objektiv und neutral.

Das kann zum Beispiel daran liegen, dass es um Prozesse geht, die sie selbst betreffen. In solchen Fällen ist die Arbeit mit externen Mediatoren sinnvoll.

Der Mediator sorgt dafür, dass jede Seite ihre Sichtweise und den damit verbundenen Ärger erzählen kann – oft zum ersten Mal. Das erleichtert anschließend einen Perspektivwechsel und sorgt für Klarheit. „Falsche Annahmen und Missverständnisse werden aufgelöst. Beweggründe für das eigene und das Verhalten des anderen werden nachvollzogen. Bedürfnisse, Interessen und Wünsche werden herausgearbeitet. Sind diese erkannt, entsteht Lösungsbereitschaft“, beschreibt die Expertin.

Die Lösung eines Konflikts wirkt sich nicht nur in der jeweiligen Situation positiv aus, sondern trägt auch langfristig Früchte. Dazu gehört laut Holzinger, dass Kollegen einander aufmerksamer wahrnehmen, und dass Kreativität, Zeit und Energie für die Weiterentwicklung firmenbezogener Projekte freigesetzt werden.

### **Teamtrainings verbessern die Kommunikation**

Eine weitere Möglichkeit, Streitigkeiten zu begegnen, sind Teamtrainings. Sie sind in der Regel zeitintensiv und erfordern von allen Beteiligten einen hohen Einsatz, können aber auch eine entsprechend starke Wirkung entfalten, wie das Beispiel des Schaltanlagenherstellers Vrielmann aus Nordhorn zeigt. Hier entschied sich Geschäftsführer Robert Vrielmann zur Zusammenarbeit mit Coach Professor Siegmur Bornemann vom Institut für ganzheitliches Unternehmensmanagement, nachdem persönliche Differenzen zwischen ihm und einem der leitenden Angestellten immer weiter eskaliert waren. Der Mann, der zehn Jahre lang für das Unternehmen tätig war, habe nicht akzeptieren können, dass durch einen Generationswechsel der Sohn des Firmengründers sein Vorgesetzter wurde. Deswegen seien alle Gespräche wenig konstruktiv verlaufen. Auf Anraten eines Freundes habe er schließlich Kontakt zu Bornemann aufgenommen, erinnert sich Vrielmann.

Mit einem dreitägigen Workshop habe dann ein Prozess begonnen, der weitreichende Änderungen angestoßen habe. Teilnehmer waren die Führungskräfte des Unternehmens. Fernab von zu Hause, ohne die Möglichkeit, abends wegzufahren, brachte Bornemann sie zusammen und konfrontierte sie unter anderem mit einem entlarvenden Persönlichkeitsmodell, in dem sich jeder gleich wiederfinden konnte. „Wenn man das verstanden hat, ist sofort klar, wer wen warum nicht mag“, schmunzelt Bornemann. Dieses Wissen lasse sich jedoch auch konstruktiv nutzen, sagt Heiko Ensink, der für Vrielmann den Bereich Mittelspannung und Niederspannung leitet: „Man lernt, Verhaltenstendenzen sehr schnell einzuschätzen.“ Er könne nun leichter voraussagen, welcher Mitarbeiter am besten mit

welchem Kunden umgehen könne. Entsprechend werden die Projekte verteilt.

Ein wichtiger Schritt, mit dem Bornemann ein Team auf ein gemeinsames Ziel einschwört, ist „das visionäre Bild“. Jeder Teilnehmer muss sich beteiligen, wenn alle zusammen ein Bild malen oder eine Collage kleben, um ihre individuellen Vorstellungen für das Unternehmen sichtbar zu machen. Wichtiges Kriterium: Das Werk wird erst dann als fertig erklärt, wenn alle begeistert sind. Bei Vrielmann sei das Bild anschließend auf Tassen gedruckt worden, damit die Mitarbeiter es immer vor Augen haben können.

Seit etwa zwei Jahren begleitet Bornemann das Unternehmen nun mit Workshops für die Führungskräfte. Jener Mitarbeiter, dessen Verhalten das Coaching überhaupt erst initiiert hatte, ist – aus unterschiedlichen Gründen – längst nicht mehr dabei. Bornemann macht keinen Hehl daraus, dass Teamcoachings auch manchmal dazu führen können, dass man getrennte Wege geht. „Aber dann war jemand auch vorher nicht in der richtigen Firma“, sagt er gelassen.

Viele motivierende Ideen sind aus den Trainings entstanden: ein großes Plakat mit dem Foto sämtlicher Mitarbeiter. Postkarten, auf denen man „Danke“ sagt. Kleine Gesten, doch zusammen mit einem neuen Geist im Team der leitenden Mitarbeiter zeigen sie große Wirkung. „Mir ist eine offene Kommunikation wichtig, frei von Angst“, sagt der Geschäftsführer: „Wir machen alle Fehler, und wenn sie eintreten, muss man sie zugeben. Es gibt nichts Schlimmeres, als wenn in einer elektrischen Anlage Fehler vertuscht werden.“ Aufgrund des guten Arbeitsklimas könne er sich darauf verlassen, dass seine Mitarbeiter zu ihren Fehlern stehen.

Auch im privaten Umfeld sei das Training hilfreich, sagen Ensink und Vrielmann. Man verstehe sich einfach besser. Und genau das möchte Bornemann mit seiner Arbeit bezwecken. Gute Kommunikation und das Wahrnehmen der Bedürfnisse eines anderen beschreibt er als wesentliche Fähigkeiten für ein weitgehend konfliktfreies Leben. „Wir brauchen andere Menschen zum Leben. Vor hundert Jahren war die soziale Kompetenz ausgeprägter. Heute leben wir relativ sicher und haben einen relativen Wohlstand – und das macht rücksichtslos. Aber alle hoch entwickelten Gesellschaften sind an ihrer Dekadenz zugrunde gegangen: Das wünsche ich mir für unsere Gesellschaft nicht.“ □



Lesen Sie hier mehr zur Bedeutung von CSR in der Unternehmenskultur: [http://www.link.csr-news.net/12\\_Kultur](http://www.link.csr-news.net/12_Kultur)



**Johanna Tüntsich**  
› ist freie Journalistin mit den Schwerpunkten Gesundheit und Soziales.

[johanna.tuentsich@csr-magazin.net](mailto:johanna.tuentsich@csr-magazin.net)