



Deutscher Kaiser

Network of Excellence

KONFLIKTE

Erfolgsfaktor für Unternehmen

Konflikte und Krisen sind grundsätzlich etwas sehr Bekanntes. Und Konflikte und Krisen haben immer auch etwas sehr Unangenehmes an sich. Dabei ist es nicht der Konflikt oder die Krise selbst, die etwas schwierig macht, sondern es ist vielmehr der Umgang damit – wie verfängt sich der Konflikt und wie verstricken sich die Konfliktparteien. Der Konflikt nimmt seinen freien Lauf und kann unterschiedliche Eskalationsstufen annehmen. Die Komplexität an Auseinandersetzungen nimmt systemimmanent in Organisationen und Unternehmen weiter zu. Hier werden die Spannungen oft erst gar nicht als existent wahrgenommen und wenn doch, oftmals als Schwäche und Versagen interpretiert. Oft erkennt der Wirtschaftsmediator bei seiner Arbeit, dass auf das lineare Ursache-Wirkung-Denken zur Komplexreduzierung zurückgegriffen wird und es nur um die Schuldfrage geht. Sie ist meistens der Beginn eines Teufelskreises, der für Unternehmen und Mensch einen hohen Preis hat.

In Unternehmen haben Konflikte und Auseinandersetzungen direkten Einfluss auf das Engagement von Beschäftigten. So stellt die jährlich erscheinende Gallup-Studie seit 2001 fest, dass die emotionale Bindung an Unternehmen äußerst gering ist. Auch in der Studie von 2013 haben 17 Prozent (also jeder sechste Arbeitnehmer) innerlich gekündigt und finden das Betriebsklima schlecht. Zwei Drittel (67 Prozent) haben keine echte Bezo-genheit zu ihrer Arbeit und machen Dienst nach Vorschrift. Letztendlich nur 16 Prozent der Beschäftigten arbeiten in Deutschland wirklich engagiert – mit einer hohen emotionalen Bindung zu ihrem eigenen Arbeitsplatz.

Hierbei führt die von Gallup angemerkte unengagierte Einstellung der Beschäftigten nicht sofort zu sichtbar schlechteren Ergebnissen. Es muss also nicht unbedingt bedeuten, dass die Beschäftigten keine volle Leistung erbringen. Sie tun dies aber offenbar in einem Klima der Unzufriedenheit, mangelndem Vertrauen, Distanz, Enttäuschung und Unlust. Das wirkt sich neben geringer Ressourcennutzung und Kostentreibern langfristig auch in einem schleichenden Qualitätsverlust aus.

Bedeutet nun unbearbeitete Konflikte Kosten für ein Unternehmen?

Menschlich gesehen ja und es ist ein hoher Preis, den Unternehmen zahlen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht unterteilt man die durch unbehandelte Konflikte entstehenden Kosten in sichtbare und verdeckte. Zu den sichtbaren Kosten gehören Gerichts- und Rechtsanwaltskosten, Beendigung eines Arbeitsverhältnisses, Aufwand für die Rechts-

abteilung, geringere Arbeitgeberattraktivität, Krankenstand und Imageverlust bei Kunden. Die verdeckten Kosten sind reduzierte Ergebnisqualität, Prozess-Sabotage, Mitarbeiter-Fluktuation, gedankliche Ablenkung der Beschäftigten, Verlust des Vertrauens in die Regelkompetenz des Vorgesetzten, geringere Produktivität, Dienst nach Vorschrift und innere Kündigung (Quelle: PWC Studie 2013).

Große Unternehmen wie zum Beispiel SAP oder E.ON sind schon lange als Vorreiter im Konfliktmanagement tätig. Sie sitzen mit anderen großen Unternehmen auch im Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft. Betriebliche Konflikte sind aber auch im Mittelstand systematisch lösbar. Gute Hinweise für eine einfache und doch effektive Lösung geben hier die PWC-Studien. Dort werden drei wirksame Komponenten im Konfliktmanagement (KM) aufgezählt: Kontaktaufstellung, Konfliktbearbeitung und Verfahrensstandards. Die Erfahrungen in der Wirtschaftsmediation zeigen, dass die ersten zwei Komponenten aus pragmatischer und strategischer Sicht unbedingt nötig sind.

Eine Konfliktaufstellung kann von Mitarbeitern in Unternehmen abgedeckt werden, die sich als Promotoren eignen – Führungskräfte, Betriebsräte oder Personalentwickler. Es sollten Menschen sein, die mit Leidenschaft und Vision an Konfliktlösungen arbeiten oder diejenigen, die schon als gute Seele im Unternehmen wahrgenommen werden. Die Unterstützung und Verantwortung der Geschäftsleitung liegt darin, die Haltung anzunehmen, dass Konflikte Normalität sind und die konstruktive Bearbeitung gesunde Veränderungsprozesse zur Sicherung des Unternehmenserfolges auslöst.

Die Konfliktbearbeitung kann in Zusammenarbeit mit dem Konfliktberater oder durch eine externe Unterstützung erfolgen. Externe Konfliktklärer wie Wirtschaftsmediatoren sind die ideale Ergänzung und gleichzeitig Stütze für die Bearbeitung von eskalierten, schwierigen oder komplexen Konfliktfällen. Das Verfahren durch eine Mediation hat weiter den Vorzug, dass die Konfliktparteien selbst ihre Lösung erarbeiten und nicht von außen reglementierend eingegriffen wird.

Fazit: Ein systematischer und bewusster Umgang mit Konflikten schafft Raum und Entwicklung für Sensibilisierung, wertschätzendes Miteinander, ein Mehr an Engagement und Gesundheit sowie an Kreativität. Es sind die essentiellen Faktoren für ein leistungsstarkes und erfolgreiches Unternehmen zusammen

Robert Erkan – 1966 geboren in Frankfurt/Main. Seine Eltern stammen aus der Türkei und dem heutigen Kroatien. Seine Interkulturalität ist der Grundstein seiner brückenbauenden Fähigkeiten. Als Bankkaufmann und Versicherungsfachmann war der Vertrieb sein Steckpferd, entweder als Angestellter u.a. lange Jahre in einem schweizerischen Finanzkonzern oder als Unternehmer, Mitgesellschafter und Vorstand in der Unternehmensberatung. Seit 2011 beschäftigt er sich freiberuflich ausschließlich mit der Begleitung und Beratung in Krisen und Konflikten – mittlerweile auch ausgebildet als Kommunikationstrainer, Wirtschaftsmediator und systemischer lösungsorientierter Coach (ILP®).

Neben Reisen und Ausdauersport als Ausgleich setzt er mit einer weiteren Leidenschaft seinen Ausdruck in der kreativen Kunst- und Porträtfotografie.

Mitglied im Netzwerk der systemischen Allianz für Verständigung und Konfliktlösung, die u.a. Fortbildungen zum(r) Konfliktberater/in anbieten, weitere Infos und Termine unter:

www.systemischeallianz.de

Kontakt: robert@erkan-communication.de

