



Nicht der Konflikt ist das Problem ...

sondern die Art und Weise des Umgangs damit! Wie Mediation hilft, Konflikte zu vermeiden, und so zu mehr Rentabilität im Unternehmen führt.

Text: Jörg Pieper, Schweitzer Fachinformationen oHG | Fotos: fotolia und "Gemeinsam klären"

Konflikte und Kosten

Innerbetriebliche Konflikte können Kosten von mehreren zehntausend bis hin zu über drei Millionen Euro pro Konfliktfall verursachen! Zu diesem Ergebnis kommt die 2012 veröffentlichte Studie* der KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die gemeinsam mit der Unternehmerschaft Düsseldorf und Umgebung e.V. entstanden ist. Damit bestätigten sich die bereits im Jahr 2009 veröffentlichten Kernaussagen einer Konfliktkostenstudie der KPMG:

- 10 bis 15 Prozent der Arbeitszeit in Unternehmen werden für Konfliktbewältigung verbraucht.
- 30 bis 50 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften werden direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten und Konfliktfolgen verbracht.
- Fehlzeiten aufgrund betrieblicher Ängste und Mobbing am Arbeitsplatz belasten die deutschen Unternehmen jährlich mit ca. 30. Milliarden Euro.
- Fluktuationskosten, Abfindungszahlungen und Gesundheitskosten aufgrund betrieblicher Konflikte belasten Unternehmen jährlich mit mehreren Milliarden Euro.
- Im Verhältnis dazu hängen ca. 25 Prozent des Umsatzes von einer gelungenen, konfliktvermeidenden Kommunikationsqualität ab. **

Wie entstehen Konfliktkosten?

Im sogenannten „Circle of Conflict“ wer-

den Konfliktkosten über die drei Ebenen Person, Team und Organisation kategorisiert und in ihrer Wechselwirkung verdeutlicht. Kündigt z.B. ein Mitarbeiter, so geht der Kündigung häufig genug die „innere Kündigung“ voraus. Minderleistungen und dadurch bedingte Konflikte mit anderen Kollegen sind zu beobachten, werden aber neben den einfacher zu ermittelnden Kosten für Personalbeschaffung oft genug nicht entsprechend berücksichtigt. Unklarheiten und Unsicherheiten über sich ändernde Rollen und Verantwortlichkeiten wirken sich negativ auf die Abläufe aus. Projekte und Geschäftsabläufe mit Kunden sind gefährdet und können zum Verlust der Kundenbeziehung führen, machen aber zumindest erhöhte Kosten im Bereich des Customer-Relations-Management erforderlich. Konflikte haben somit erhebliche Auswirkungen auf die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens: die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, den Umsatz und den Ertrag.

Doch was ist eigentlich ein Konflikt?

Der Begriff Konflikt leitet sich vom lateinischen „confligere“ ab, was „zusammen-treffen, zusammenstoßen“ bedeutet. Positiv dabei: Das „Zusammentreffen“ unterschiedlicher Vorstellungen und Interessen ist ein Grundelement menschlichen Zusammenlebens, ohne das es weder Fortschritt noch Entwicklung gibt. Entstehen Konflikte in Organisationen und Unternehmen, ist die rein zwischenmenschliche

Ebene betroffen. Aber auch im Gesamtsystem zeigt sich, dass „etwas“ in der Organisation nicht stimmt. Unklarheiten in den Abläufen oder unzureichend formulierte Schnittstellen zwischen Teams und ihren Verantwortlichkeiten stehen beispielhaft als Ursache und Wirkung zugleich. Globalisierung, Kommunikation im virtuellen Raum, anspruchsvolle Organisationsformen (z.B. Matrixorganisationen), ein dramatischer Wandel in der Altersstruktur vieler Unternehmen sowie Team- und Projektarbeit nehmen immer mehr zu. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen hochkomplexe Aufgaben unter einem hohen Maß an Unsicherheit erfüllen. Mit VUCA (Volatility = Flüchtigkeit, Uncertainty = Unsicherheit, Complexity = Komplexität, Ambiguity = Vieldeutigkeit) wird diese strategische Herausforderung an Unternehmen umschrieben. Informationen verlieren an Aussagekraft für die Zukunft, Rahmenbedingungen ändern sich rasant, Bedürfnisse und Interessen der Prozessbeteiligten sind vielschichtig und wechseln ständig. Auf das berühmte „Bauchgefühl“, welches sich im Wesentlichen auf Erfahrungen eines langen Arbeitslebens stützt, kann man sich nicht mehr verlassen. Zu gravierend ist der beschriebene „VUCA-Faktor“.

Mediation als Wertschöpfungskomponente

Die Problem- und Konfliktlösungsfähigkeit von Unternehmen rückt somit immer mehr ins Zentrum wirtschaftlichen Handelns. Weiche Faktoren wie persönliche Haltung,

Kommunikation, Verhandlungs- und Vermittlungskompetenz und Feedbackkultur werden zunehmend zu harten Faktoren. Widerspruchstoleranz, Strukturauflösungstoleranz und eine ausgeprägte Konfliktfähigkeit sind somit nachvollziehbare und essentielle Anforderungen an Führungskräfte. Mediation wird somit, als internes Konfliktmanagementsystem aufgesetzt oder als von außen eingekaufte Dienstleistung, eine wertschöpfende Komponente im Unternehmen.

Was versteht man unter Mediation?

Im Mediationsgesetz wird im § 1 Mediation wie folgt definiert:

1. Mediation ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben.
2. Ein Mediator ist eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbezugnis, die die Parteien durch die Mediation führt.

Wesentlich sind also Freiwilligkeit und Eigenverantwortung der Konfliktparteien bzw. die allparteiliche Funktion des Mediators, den Konfliktlösungsprozess zu begleiten und zu strukturieren. Die Lösung des Konfliktes liegt stets bei den „Konfliktexperten“, den Medianden. Das klassische Setting der Mediation für die Konfliktbearbeitung ist ein strukturiertes Verfahren, welches aus fünf Phasen besteht:

Phase 1: Einleitung – Vorbereitung der äußeren Bedingungen (Ort, Zeitpunkt) sowie Klärung des Rahmens und der Vereinbarungen eines Mediationsverfahrens
Phase 2: Sichtweisen – Agenda. Die zu klärenden Themen werden herausgearbeitet und eine Agenda erstellt.

Phase 3: Konfliktherhellung – Interessen. Die Agendapunkte werden gemeinsam bearbeitet.

Phase 4: Problemlösung – die Konfliktparteien erarbeiten realistische und umsetzbare Lösungen.

Phase 5: Vereinbarung – die Parteien einigen sich auf eine Vereinbarung und verabschieden diese.

Unterscheidungskriterien Mediation und Gerichtsverfahren

- Bei einem klassischen Gerichtsverfahren sind im Schnitt drei bis neun Monate pro Instanz an Zeitaufwand anzusetzen. Eine Mediation kann binnen weniger Tage auf den Weg und zu einem Abschluss gebracht werden.
- Bei einem sich lange hinziehenden Gerichtsverfahren entstehen zum einen weitere Kosten durch die Vorbereitung des streitigen Verfahrens selbst (Sammeln von gerichtsrelevanten Informationen, Besprechungen mit Mitarbeitern oder Anwälten), zum anderen bleiben die Belastungen durch den ungelösten Konflikt während dieser Zeit bestehen. Diese können die bestehenden Arbeitsprozesse und die Stimmung am Arbeitsplatz erheblich beeinträchtigen.
- Eine Mediation findet vertraulich und intern statt. Konflikte werden somit nicht über ein Gerichtsverfahren bzw. eine entsprechende Berichterstattung „öffentlich“ gemacht, wodurch die Reputation bei Kunden und Geschäftspartnern leiden könnte.

Für das Unternehmen selbst wie für die am Konflikt Beteiligten, deren Teams und Gruppen, hat die gemeinsame Klärung der Konflikte ebenfalls viele Vorteile:

- Zusammenhänge und Entstehung der Konflikte werden schneller sichtbar.
- Alle Betroffenen sind in den Konfliktlösungsprozess eingebunden. Dies impliziert zahlreiche Lösungsoptionen.
- Sind alle Konfliktparteien in die Lösungsfindung einbezogen, entsteht eine höhere Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit bei den getroffenen Vereinbarungen.

Erfolgsfaktor Mediation

Im Ergebnis gibt es weder „Sieger“ noch „Besiegte“. Konflikte werden durch die „Experten“ selbst, nämlich die Konfliktbeteiligten gelöst. Dabei folgen die Lösungsansätze nicht dem klassischen Kompromiss-Schema „Kommst du mir ein bisschen entgegen, komme ich dir ein bisschen entgegen“, sondern dem durchaus anspruchsvollen Weg des Harvard-

Konzepts eines sach-, statt positionsbezogenen Handelns, welches Entscheidungsmöglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil (Win-win) ermöglicht. Mitarbeiter erleben Mediation und deren hohe Erfolgsquoten in einem Unternehmen als wertschätzendes Element, welches Konflikte ernst nimmt und entsprechende Maßnahmen daraus ableitet. Sicherlich ein gutes und sinnvolles Zeichen in Zeiten, in denen Unternehmen zunehmend im Wettbewerb um die besten Köpfe stehen.

Wertschöpfung durch Wertschätzung

Daneben hat sich gezeigt, dass die Vermittlung von mediativen Kommunikationstechniken, wie z.B. das aktive Zuhören oder die von Marshall B. Rosenberg begründete „Gewaltfreie Kommunikation“, häufig dazu führen, dass sie von Mitarbeitern auch außerhalb des eigentlichen Mediationsverfahrens bei schwierigen, zu Konflikten neigenden Situationen mit Kunden, Lieferanten und Kollegen positiv und zielorientiert eingesetzt werden können. Warum soll es nicht möglich sein, Rahmenbedingungen für einen allgemein wertschätzenden Umgang im Unternehmen zu schaffen? Dabei gleichzeitig auf vielfältige Art und Weise zu Wertschöpfung und Wirtschaftlichkeit im Unternehmen beizutragen? Unternehmen, welche die Konfliktkompetenz ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte fördern, stärken langfristig das Gesamtunternehmen: Die Mitarbeiter intern, ihre Beziehungen zu Lieferanten und Kunden und somit die Ertragskraft des Unternehmens insgesamt. Mediation und mediative Kommunikation dienen der langfristigen und nachhaltigen Wertschöpfung im Unternehmen.



Jörg Pieper: Leitung E-Content, Produktentwicklung, Programmleitung Bibliotheken bei Schweitzer Fachinformationen OHG. Er ist Buchhändler, Wirtschaftsassistent, Coach (univ.), Mediator (univ.).

* vgl. Best Practice Konflikt(kosten)-Management 2012, www.kpmg.com/DE/de/Documents/best-practice-konfliktkosten-management-2012-kpmg.pdf
 ** vgl. KPMG-Konfliktkostenstudie, www.kpmg.com/de/de/documents/konfliktkostenstudie-2009-kpmg.pdf