

Konflikte und Konfliktkosten in Unternehmen

Diplomarbeit zum Abschluss der Mediationsausbildung
Brigitte Hiersche, Jänner 2003

Inhaltsverzeichnis

1. Konflikte
2. Unternehmen/Organisationen
3. Menschen und System
4. Konfliktarten und Konfliktursachen
5. Kosten von Konflikten im Unternehmen
6. Lösungsansätze
7. Ein begleiteter Fall
8. Schlussworte
9. Literaturverzeichnis

1. Konflikte:

Das Wort Konflikt - abgeleitet aus dem lateinischen "confligo" (aufeinander einschlagen) ist trotz seiner häufigen Verwendung nicht unbedingt eindeutig zu definieren. Definition eines Konfliktes nach Gerhard Schwarz 1): "Natürlich gibt es so etwas - aber Definitionen, die im logischen System - und nur so sind sie möglich - einen Begriff unter ein Allgemeines unterordnen, reichen nicht aus, um die vielen Facetten des Konfliktes zu erfassen. Ich spreche daher - so wie auch die philosophische Tradition - lieber vom Sinn eines Phänomens."

Der Sinn von Konflikten läßt sich oft nicht auf den ersten Blick erkennen. Konflikte werden auf menschliche Fehler, Schwächen und Unfähigkeiten zurückgeführt. Eine Folge daraus ist eine häufig vertretene Konfliktkultur: die Vermeidung von Konflikten. Insbesondere in europäischen Kulturkreisen wird im allgemeinen ein Konflikt nicht als positiv oder bereichernd, neue Dimensionen freisetzend oder Entwicklungen ermöglichend gesehen, sondern grundsätzlich eher als störend und hemmend betrachtet. Dieses Gedankengut findet sich daher naturgemäß auch in Unternehmen unseres Kulturkreises. Mit hierarchischen Systemen wird versucht, jedem seinen Platz in der Gesellschaft, in der Organisation, zuzuordnen, an den er sich dann, im Sinne der Meinung des Vorgesetzten (der Autorität), zu halten hat.

Konflikte ergeben sich oft aus Unterschieden. Unterschiedliche Ansichten, unterschiedliche Standpunkte, unterschiedliche Herangehensweisen, unterschiedliche Individuen. Aber - Unterschiede sind nicht gerne gesehen - und werden damit oft unterdrückt. Gerade diese Unterschiede sind es aber, die zu unserer Entwicklung, zur Sozialisierung und zum Vorwärtkommen unserer Gesellschaft und nicht zuletzt von Unternehmen beitragen. Trotzdem werden Leute, die anderer Meinung sind, oft eher bekämpft, als ermutigt und der Mehrwert, den sie bringen, nicht erkannt.

Dies, obwohl Forschungen belegen, dass Gruppen, in denen es zu Autoritäten jeweils eine Gegenposition gibt, erfolgreicher sind, als beispielsweise Gruppen, die unbesehen "ihrem" Führer folgen. Widerspruch zwingt die Gruppe zu Überlegungen und diese Überlegungen verbessern in der Regel die Leistungen einer Gruppe.

2. Unternehmen/Organisationen:

Ulrich ²⁾ machte den Systemansatz erstmals umfassend für die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre nutzbar. Er fasst Unternehmen als "produktive soziale Systeme" auf, "als von Menschen geschaffene reale Gebilde, welche u.a. aus Menschen bestehen und den Zweck verfolgen, irgendwelche Leistungen für die menschliche Gesellschaft bereitzustellen." (Ulrich: Unternehmung, S. 134).

Das System Unternehmen wird durch Eigenschaften, wie, das zweckorientierte Zusammenwirken von Menschen und Sachmitteln, (sozio-technisches System), charakterisiert. Zwischen den Elementen bestehen Beziehungen in Form von Kommunikations- und Leistungsstrukturen. Außerdem ist ein Unternehmen ein dynamisches und probabilistisches System, das aufgrund laufender unternehmensexterner und unternehmensinterner Veränderungen flexibel sein muss. Dieses System hat jedoch eine gemeinsame Aufgabe zu erfüllen, nämlich, ein selbst auferlegtes, Ziel, ertragbringend oder zumindest kostendeckend zu erreichen. Eine Aufgabe, die somit von allen, im System Mitwirkenden, gemeinsam zu erreichen ist. Jeder soll einen Beitrag zur Erreichung des Unternehmenszieles setzen und somit zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

Um dieses Zusammenwirken der einzelnen Individuen zu ermöglichen, bedarf es in der Regel eines Führungssystems. Aufgabe der Führungskräfte ist es, die Mitarbeiter zur gemeinsamen Zielerreichung anzuleiten. Verschiedenen Führungssystemen liegen unterschiedliche Theorien zu Grunde. Das Gestalten und Lenken eines Gesamtsystems gilt als relativ neue Disziplin. Dabei werden Erkenntnisse aus der biokybernetischen und neurokybernetischen Forschung auf die Managementlehre übertragen. Allerdings bringen systemische Ansätze der Richtigkeit von Planungen großes Misstrauen entgegen und gehen davon aus, dass vollständige Kontrolle und Beherrschung des komplexen Systems Unternehmen unmöglich ist.

Ursache dafür könnte sein, dass Beziehungen zwischen Individuen und die Wechselwirkungen dieser Beziehungen in ihrer Gesamtheit und Entwicklung letztendlich weder beherrschbar noch beschreibbar sind. Andererseits aber ist die interne Harmonisierungsaufgabe eine Grundanforderung an jedes Management, um ein Auseinanderdriften der

Aktivitäten und Systeme zu verhindern. Die interne Harmonisation kann als originäre Aufgabe der Führung gesehen werden, da erst dadurch der spezifische Systemcharakter eines Unternehmens geschaffen und erhalten sowie der Ganzheitscharakter des Unternehmens berücksichtigt wird (vgl. Hopfenbeck, Betriebswirtschaftslehre, S 470).

3. Menschen und System

Das Bild vom Unternehmen wird heute in Theorie und Praxis vom Systemgedanken geprägt. Unter einem System versteht man eine Reihe von Elementen, die untereinander in Beziehung stehen und in ihre Einzelemente (Subsysteme) zerlegt werden kann. Dieses System Unternehmen steht aber seinerseits wieder in Beziehung mit verschiedenen Außensystemen (Mitbewerber, Staat, Kunden, Lieferanten, etc.), die ihrerseits das Anforderungsbild an das System Unternehmen mit gestalten und somit Aktionen und Reaktionen beeinflussen.

Insbesondere durch eine immer rascher voranschreitende technologische Entwicklung, die zunehmende Automatisierung der Leistungserstellung und weitreichende Informationsvernetzungen verändern sich einerseits diese Anforderungen mit zunehmender Geschwindigkeit, andererseits aber auch die Menschen und ihr Bezug zum Arbeitsplatz.

Noch bis zur Mitte der zweiten Hälfte des vorigen Jahrhunderts wurden Unternehmen grundsätzlich mittels konstruktivistisch-technomorphem Führungsstil (wenig Führungskräfte, nehmen Informationsvorsprung für sich in Anspruch, formalisierte und standardisierte Ordnungsformen, Lenkung erfolgt mit Befehl und Anweisung) gesteuert. Einerseits lassen die zunehmende Komplexität und Dynamik der Systeme diesen Führungsstil keinen Erfolg mehr versprechen, andererseits lassen Arbeitnehmer von heute diesen Führungsstil zumeist nicht mehr zu.

Doch wo fand dieser Wandel seinen Ursprung? Hierarchische Systeme, die seit Jahrtausenden in Gruppen funktioniert haben, finden heute kaum noch Gültigkeit. Peter Drucker, ein amerikanischer Wirtschaftsökonom (gebürtiger Österreicher), vertritt in seinen Thesen den Standpunkt, dass der Wandel von Unternehmen, der seinerseits wesentlich zum Wandel unserer Werte beitrug, mit der Erfindung der Eisenbahn begann.

Die Eisenbahn, so schreibt er, ermöglichte plötzlich Mobilität. Diese Mobilität bildet eine wesentliche Grundlage für die heutige Wirtschaft, und das Industriezeitalter, bot Beschäftigungsmöglichkeiten, die es bis dahin nicht gab. Die Industrie bot damit auch neue Verdienstmöglichkeiten. Da die Beschäftigung nun nicht mehr größtenteils innerhalb der Familie stattfand, entstanden auch Unabhängigkeiten und damit Mündigkeiten. In den westlichen Industriestaaten leisteten Gewerkschaften und sozialistische Regierungssysteme einen weiteren Beitrag.

Mit diesen Entwicklungen begann sich, die Macht von wenigen, einzelnen, auf viele zu verteilen. Diese Macht ist nun nicht mehr Kraft Geburt als Privileg mitgegeben, sondern sie muss "erkämpft" werden.

Noch aus Erzählungen kennen wir Büros, wo ein Bürovorsteher eine ganze Abteilung kontrollierte, alleine die Tatsache, dass dieser (das "diese" war damals kaum ausgeprägt) der Chef war, reichte aus, um ihn als Autorität anzuerkennen. Meistens zeichnete er sich durch eine Mehrzahl an Jahren von Berufserfahrung, durch Bildungsprivileg und Informationsmonopol aus. Die Kommunikationsabläufe zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern erfolgte auf der Eltern ich - Kind ich Ebene (Transaktionsanalyse Eric Berne) von beiden Seiten akzeptiert und i.w. konfliktfrei.

Da durch die Entwicklung unserer Gesellschaft, unseren Wohlstand, eine Öffnung von Bildungsmöglichkeiten für eine breite Schicht, Führungskräfte von heute sich kaum mehr mit derartigen Privilegien von den Mitarbeitern abheben, wird die Lenkung von Menschen im Unternehmen zu einem gemeinsamen Unternehmenserfolg zusehends schwieriger. Häufig müssen Transaktionsebenen gewechselt werden. Durch die zunehmende Komplexität der Spezialgebiete werden oft Mitarbeiter in "niedrigeren" Hierarchiestufen eingesetzt, die ein wesentlich größeres fachliches Know-How eines Spezialgebietes haben, als ihre Vorgesetzten. In solchen Fällen ist nicht mehr nur der Mitarbeiter vom Vorgesetzten abhängig, sondern der Vorgesetzte auch vom Mitarbeiter. Die o.a. Transaktionsformen können nicht mehr konfliktfrei funktionieren, es kommt zu "**Transaktionskonflikten**" durch gestärkte Kommunikationsabläufe (siehe Berne: "Spiele der Erwachsenen").

4. Konflikte und Konfliktursachen

Eine weitere Folge der Veränderung der Rahmenbedingungen für Führungskräfte und Mitarbeiter sind **Rollenkonflikte**. Jeder Mensch erfüllt innerhalb der Gesellschaft gewisse Aufgaben und Funktionen. Diese Aufgaben werden zugeteilt, selbst gewählt, manchmal "erkämpft". Beim Eintritt in ein berufliches Umfeld erhält man somit eine gewisse "Rolle", die durch Alter, Geschlecht, Fähigkeiten und Fertigkeiten mitbestimmt wird. Diese Rolle wird aber dann zumeist nicht starr in der vom "Einstellenden" zugedachten Form ausgefüllt, sondern jeweils in der adäquat erscheinenden Form angenommen, abgelehnt oder gestaltet.

Stimmt nun die gegenseitige Rollenerwartung nicht überein (das "gelesene Stellenangebot" stimmt mit dem "geschriebenen Stellenangebot" die Rolle betreffend nicht überein), kann es zu Kooperationsschwierigkeiten und im Extremfall zur Rollenverweigerung kommen. Dieser Konflikt kann in den meisten Fällen nur durch die Lösung des Arbeitsverhältnisses mit dem neu eingestellten Dienstnehmer beendet werden.

Häufig wird im Berufsleben auch eine angestrebte/zugeteilte Rolle angenommen, eingeübt später aber einseitig verändert. Da eine Veränderung der einen Rolle zwangsläufig auch eine Veränderung des Verhaltens der Partner mit sich bringt, erfolgt dies normaler Weise nicht Konflikt frei. Auch ein im Berufsleben mitunter auftretender Rollentausch kann eine Reihe von Konfliktpotential schaffen. Wenn z. B. der Mitarbeiter eine hierarchisch höhere Position erklimmt, als sein bisheriger Chef, birgt dies Potential nicht nur für die beiden, sondern u. U. . auch für übrige Mitarbeiter, Sekretärinnen usw. Rollenkonflikte müssen demnach nicht unbedingt zwischen den Rollenträgern auftreten, sie ziehen oft weite Kreise.

Überall, wo es mehrere gibt, die sich für eine Sache geeignet halten, gibt es Konkurrenz. Schwarz spricht von **Konkurrenz-Konflikten** nur dann, wenn es sich um "zwei" handelt, die miteinander im Wettbewerb stehen, bei "dreien" spricht er von Rivalität, bei mehreren von **Rangkonflikten**. Grundsätzlich sind in einem Unternehmen alle drei Formen dieser **Wettbewerbs-Konflikte** möglich, und positiv ausgetragen, sind bestimmt diese Konflikte es, die für Unternehmen einen Mehrwert schaffen können, da Problemlösungen von mehreren Personen mit

unterschiedlichen Betrachtungsweisen viel wirkungsvoller und kreativer erarbeitet werden können. Trotzdem kommt es gerade bei diesen Konflikten häufig zu "Sieger" und "Verlierer", in der Folge manchmal nur zu "Verlierern", da "Verlierer 1" dem der sich durchsetzt, die Unterstützung in der Folge verweigert. Rangkonflikte zählen in unseren Wettbewerb orientierten Unternehmen vermutlich zu den häufigsten, wird doch der Rang einer Position nach der Wertigkeit der Funktion festgelegt, die ein Individuum in der Gruppe wahr nimmt. Dieser Wert spiegelt sich häufig in der Gehaltszahlung, was somit weiters erhöhten Zugang zu den drei Säulen unserer Gesellschaft: Privateigentum - Macht - Profit bietet und damit ein erhöhtes gesellschaftliches Ansehen verbindet.

Nicht selten kommt es in Organisationen auch zu **Territorialkonflikten**. Schon seit jeher brauchten Gruppen und Stämme für ihre Sicherheit und Stabilität festgelegte Einfluss- und Wohnbereiche, eben ein Territorium. Dieses muss nicht unbedingt räumlich definiert sein, es kann auch durch Kompetenzen und Kompetenzabgrenzungen im Rahmen eines Einflussbereiches festgelegt sein. Tatsächlich spielt aber in Unternehmen, und das zumeist in "höheren Etagen" der tatsächliche Raumkonflikt eine große Rolle. Der Wert einer Position wird gemessen an Lage und Größe des Zimmers, an der Größe und Holzart des Schreibtisches, an der Zahl der im Raum befindlichen Fenster o. ä. Der funktionale Bedarf spielt dabei meist keine Rolle, ausschlaggebend ist die Rangposition.

Territorialkonflikte erlebt man aber häufig in abgeänderter Form auch zwischen Profit-Centern einzelner Unternehmen, und diese gehen oft so weit, dass man dem Kunden eher zubilligt, eine Ware oder Leistung des Mitbewerbers in Anspruch zu nehmen, als die Leistung eines anderen Bereiches des eigenen Unternehmens.

Durch die steigende Komplexität im Erwerbswirtschaftsleben sind immer mehr Spezialisten gefragt, die in einschlägigen, jahrelangen, fachspezifischen Ausbildungen Spezialwissen erwerben. In einem Unternehmen kommt nun eine Vielzahl dieser Berufsgruppen zusammen, geprägt durch unterschiedliche Sprache, ein anderes Weltbild, eine andere Logik, und diese Gruppen sollen hier eine gemeinsame Aufgabe bewältigen. Konflikte die dabei entstehen, würde ich am ehesten den **Systemkonflikten** zuordnen.

Besondere Bedeutung, Tendenz vermutlich noch steigend, finden diese Konflikte im Gesundheits- und Sozialwesen. Durch Engpässe der

finanziellen Mittel, aufgrund demographischer Entwicklungen, im Sozialsystem, kommt es in Dienstleistungsorganisationen des Gesundheits- und Sozialwesens zu erhöhtem Kostendruck. Es werden beispielsweise von Spitalserhaltern, Funktionären o. ä. Betriebswirte in leitende Positionen geholt. Zusätzlich machen technologische Entwicklungen den Einsatz von EDV-Spezialisten notwendig, die ihrerseits ihren Anspruch auf Führungspositionen erheben. Haustechnik ist in Spitälern ebenfalls ein wesentlicher Aspekt, der zum Funktionieren des laufenden Betriebes einen wesentlichen Beitrag leistet. Selbstverständlich gibt es auch die direkten Dienstleister, nämlich Ärzte, Pflegepersonal, Sozialarbeiter und medizinisches Fachpersonal.

Diese Berufsgruppen, mit völlig unterschiedlicher Ausgangssituation, anderer Logik, anderem Weltbild, das sie zur Erledigung ihrer Grundaufgabe auch benötigen, treffen nun in einer Organisation - sagen wir Krankenhaus - aufeinander, sollen gemeinsam die Verantwortung für ihre Mitarbeiter und ihre Patienten übernehmen. Das medizinische Personal, das es gewöhnt ist, Entscheidungen für andere zu treffen, zu reagieren (der Arzt handelt bisher in der Regel, wenn der Patient schon krank ist) trifft auf den Betriebswirt, der ihm sagt, Planung und Vorschau (damit meint er etwas ganz anderes als der Arzt, denn dieser ist sicher, dass er auch plant) sei das Grundprinzip des Lebens. Dazwischen der EDV-Techniker, der (pauschal betrachtet) bei seiner hochintellektuellen Tätigkeit vielmehr mit naturwissenschaftlichen Gesetzmäßigkeiten denn mit sozialen Verhaltensweisen anzufangen weiss. Konflikte sind vorprogrammiert und an der Tagesordnung und gehen hier, wie meistens in Unternehmen, zu Lasten der Leistung, und damit zu Lasten des Kunden (des Patienten).

Durch eine fortschreitende Individualisierung der Bevölkerung und unterschiedlichste Entwicklungsstufen, unterschiedliche Herkunft und verschiedenste Persönlichkeitsentwicklungen kommt es meines Erachtens aber auch innerhalb gleicher Berufsgruppen zu Systemkonflikten. Das Weltbild der 25-jährigen ÖBB-Bediensteten-Tochter, deren Mutter nie berufstätig war, die in einem "Arbeiter-Bezirk" die Handelsakademie besuchte ist ein anderes, als jenes der 32-jährigen Unternehmer-Tochter, die das Lycee besuchte, die sich dann aber beide u.U. als Sachbearbeiterinnen, Sekretärinnen o.ä. im gleichen Unternehmen treffen und vorgegebene gemeinsame Arbeitsziele vollkommen unterschiedlich interpretieren.

Weiters entstehen eine Vielzahl kostspieliger Systemkonflikte bei Unternehmensfusionen. Zwei, bisher getrennt geführte Unternehmen werden, durch Kauf oder Beteiligung zusammengeführt und die

Mitarbeiter erleben und bewirken gleichermaßen eine Zerreissprobe der bisherigen Unternehmenskulturen. In den Anfängen von Fusionen wurde diesem Aspekt bei der Unternehmensbewertung nicht Rechnung getragen, was teilweise das Scheitern des Projektes zur Folge hatte.

Eine der jüngsten, allgemein bekannten, schwierig verlaufenden Fusionen, ist die Zusammenlegung der Bank Austria AG mit der Creditanstalt Bankverein. Beides renommierte Bankhäuser, mit einer Vielzahl von Tochtergesellschaften, insbesondere im Immobilienbereich, aber unterschiedlicher politischer Grundlager und unterschiedlicher Kundenphilosophie, wurden im Jahr 2000 vereint. Obwohl die Mitarbeiter grundsätzlich gleicher Ausbildung und Berufstätigkeit sind, Abteilungen ähnlich strukturiert, Aufteilung von Alt und Jung und Mann und Frau ziemlich gleich ist, gestaltet sich die Zusammenarbeit der Mitarbeiter-Gruppen untereinander nach wie vor sehr schwierig. Möglicherweise mischen sich hier Systemkonflikte (unterschiedliche Firmenkulturen) mit Rang- und Territorialkonflikten.

Möglicherweise spielt aber auch eine weitere Konfliktart, nämlich **Veränderungskonflikte** dabei eine Rolle. Durch die Zusammenlegung der beiden Großbanken kam es auch zur Auflösung und Neuformierung von Gruppen, es kam dadurch zur Veränderung von Abläufen, Situationen die durchaus bewährt sind, Konflikte auszulösen.

5. Kosten von Konflikten im Unternehmen

Die Vielzahl von Konflikten in Unternehmen ist Mitarbeitern und Führungskräften bekannt. Ebenso, dass diese Konflikte Kosten verursachen. Auf Grund sensorischer Wahrnehmung erkennen Unternehmen, dass Konflikte - oder insbesondere unzureichende Konfliktbearbeitung - zwar hohe Kosten verursachen, eine Zahl aber nicht einmal schätzungsweise genannt werden kann. Während externe Kosten, auch im Zusammenhang mit Konflikten in den Büchern der Unternehmen ablesbar sind (beispielsweise Rechtsberatungsaufwand, Vergleichs- und Entschädigungszahlungen), berücksichtigen gängige Kostenrechnungssysteme keine Kostenarten oder Kostenstellen, aus welchen die internen Kosten von Konflikten ablesbar sind. Ich habe deshalb versucht, mit Hilfe eines Fragebogens Schätzwerte von Mitarbeitern in Unternehmen zu erarbeiten.

Selbst in einem großen Dienstleistungsunternehmen für betriebswirtschaftliche Aufgaben verantwortlich, messe ich diesen Kosten eine große Bedeutung zu und glaube an für uns alle lernbare Lösungsansätze zur optimalen Konfliktbearbeitung. Motivation dafür, wie für so viele Änderungen im Management, sind möglicherweise Zahlen.

Vorgangsweise bei der Befragung

Der als Anlage 1. beigelegte Fragebogen wurde an 50 berufstätige Personen, unterschiedlicher Branchen- und Unternehmenszugehörigkeit, sowie verschiedener hierarchischer Gruppen weitergegeben und um Retournierung des ausgefüllten Fragebogens bis zu einem genannten Stichtag gebeten. Gleichzeitig habe ich gebeten, an eventuelle Kollegen im jeweiligen Betrieb weiterzugeben.

Bei dem Ersuchen, diese Vorlagen zu ergänzen, wurden einerseits Erläuterungen (Anlage 2) mitgeliefert, andererseits Anonymität zugesagt. Eine Ableitung der Ergebnisse auf ein Einzelunternehmen war nicht Sinn der Befragung und ist aus den o.a. Gründen auch nicht möglich.

Zum Auswertungstichtag standen mir 32 verwertbare Bögen (12 männlich, 18 weiblich, 2 keine Angabe) aus sämtlichen angeführten hierarchischen Gruppen zur Verfügung, die mir folgendes Ergebnis zeigten:

- 50 % der Befragten beobachteten in ihrem Unternehmen im letzten Jahr mehrere Konflikte, 12,5 % beobachteten einen Konflikt und nur 6,25 % beobachteten keinen Konflikt.
- 15 Personen gaben an, selbst Partei in einem Konflikt gewesen zu sein, 17 Personen verneinten diese Frage
- die am häufigsten beobachtete Reaktion auf Konflikte im Umfeld war
 - innere Kündigung (18 von 32 beobachteten dies)
 - Lösung von Dienstverhältnissen (15 von 32 beobachteten dies)
 - 12 beobachteten Erkrankung eines Dienstnehmers und ebenso oft wurde Schutz/Gegenangriff mit Gruppenbildung beobachtet.
- Auf die Frage, ob Konflikte im eigenen Unternehmen Kosten verursachen und destruktive Bearbeitung zu Minderleistungen führt, antworteten 22 Personen mit ja, 8 machten keine Angaben und 2 Personen antworteten mit nein

- Als häufigste Konfliktlösungsmethode wurde
 - Ausdiskutiert und gelöst 18 x (davon lediglich 2 als ausschließliche Lösung)
 - Entscheidung mit formaler Macht (13 x, jeweils als Mehrfachlösung)
 - Unterdrückung von Konflikten (13 x, ebenfalls jeweils als Mehrfachlösung)
- Die Position in "selbst bereitz gesetzte Reaktionen"
 - erhielt in 43,75 % der erhaltenen Bögen keine Angaben, bei den übrigen nannten
 - 22 % Schutz/Gegenangriff mit Gruppe als die häufigste Reaktion
 - 2 teilten mit, dass sie das Dienstverhältnis gelöst hätten
- Zur Konfliktlösung werden in den meisten Fällen Vorgesetzter und/oder Kollegen herangezogen, lediglich ein Befragter nannte den Betriebsrat, ein weiterer meinte, dass er niemanden heranziehe. Arbeitspsychologe/Mediator wurde ebenfalls einmal genannt

direkt Kosten relevante Antworten:

- 50 % der Befragten gaben an, dass in ihrem Unternehmen Aufträge durch Konflikte verloren gehen
- 69 % waren der Meinung, dass Konflikte in ihrem Unternehmen Kosten verursachen, nur
- 6,25 % (2 Befragte) verneinten diese Frage
- 21 Befragte (66 %) waren der Meinung, dass mit professionellen Konfliktlösungs-Methoden Konflikte wertschöpfender gelöst werden könnten.

Stunden:

- Zur eigenen Konfliktbewältigung verwenden die Befragten durchschnittlich 23,15 Stunden pro Jahr, während zur
- Konfliktlösung von anderen durchschnittlich 41,54 Stunden herangezogen werden
- Die Schätzungen über die Anzahl der Stunden, die die Vorgesetzten der Befragten ergaben, durchschnittlich 83,4 Stunden pro Jahr
- Die meisten Stunden zur Konfliktschlichtung verwenden Mitarbeiter mit Leitungsfunktion. Bei den befragten Bereichs/Projektleitern und Geschäftsleitungsmitgliedern gab es Spitzenwerte von 450 Stunden pro Jahr (Selbsteinschätzung)
- Die im Unternehmen durch unproduktiv gelöste Konflikte verwendete Arbeitszeit ergibt im Durchschnittswert 21 %, wobei es wiederholt Spitzen mit 40 % und einen Wert mit 0 sowie einen mit 0,1 % der Gesamt-Arbeitszeit gab.

Kosten (Hochrechnung)

Das durchschnittliche Brutto-Einkommen des Wiener Arbeitnehmers betrug im Jahr 2000 durchschnittlich 26.000 € (Quelle: Statistisches Zentralamt). Bei Annahme einer 2 %igen Steigerung (Erfahrungswerte) für die letzten beiden Jahre ergibt sich eine durchschnittliche Brutto Basis in Höhe von 27.050 € brutto.

Aus Sicht des Dienstgebers sind hierbei noch Lohnnebenkosten in Höhe von ca. 30 % zu addieren (21,65 % Sozialversicherung Dienstgeber, 4,5 % Dienstgeberbeitrag zum Familienlastenausgleichsfonds, 0,42 % Zuschlag zum Dienstgeberbeitrag, sowie 3 % Kommunalsteuer) - so dass einem Unternehmer pro durchschnittlichem Arbeitnehmer Jahreskosten in Höhe von 35.050 € entstehen.

Bei den erhobenen Ergebnissen wird angegeben, dass etwa 21 % der Arbeitszeit durch ungelöste Konflikte verloren geht. Es ergeben sich dadurch Kosten von 7.360 € pro Arbeitnehmer, alleine durch diesen Umstand. Bei einem Unternehmen mit etwa 100 Mitarbeitern ergibt dies eine Summe von 736.000 €.

Mit den erhobenen Angaben lassen sich natürlich nicht unternehmensspezifische, exakte Daten ableiten, es ist aber sehr wohl möglich, einige Zahlenspiele abzuleiten.

Bei der Annahme der oben ausgewerteten 21 % könnte man beispielsweise 21 % der eigenen Brutto-Lohnsumme als verlorene Kosten ablesen.

Legt man die genannte Brutto-Jahressumme auf eine Leistungsstunde um - unter der Annahme, dass keine überdurchschnittlichen Abwesenheiten bestehen rechne ich mit 1.650 Anwesenheits/Leistungsstunden pro Jahr - erhält man den Wert von 21,24 € pro verlorener Stunde. Legt man diesem Aufwand die verwendeten Stunden (eingesetzte Konfliktlösungsstunden, Stunden für eigene Konfliktbewältigung, Abwesenheitsstunden aufgrund von Erkrankung, Nichtleistungsstunden durch innere Kündigung zu Grunde), so wird man in vielen Fällen erkennen, dass professionelles Konfliktmanagement einen enormen Kostenvorteil bietet.

Zusätzlich zu berücksichtigen sind Kosten für Entschädigungszahlungen (bspw. Abfertigungssummen), Rechtsberatungs-Aufwand sowie Werbungskosten für neue Mitarbeiter, die grundsätzlich jedoch aus den Geschäftsbüchern ablesbar sind.

6. Lösungsansätze:

Aus den Ergebnissen der ausgewerteten Fragebögen zeigt sich, dass insbesondere Mitarbeiter mit Führungsfunktion oder Führungsverantwortung einen nicht unwesentlichen Teil ihrer Arbeitszeit mit Konfliktbearbeitung verbringen, was ihnen oft enorm viel der oft sehr teuren Arbeitszeit in Anspruch nimmt und nicht immer zu einer konstruktiven Konfliktbewältigung führt.

Außerdem berücksichtigten herkömmliche Ausbildungssysteme bisher kaum, dass die Berufswelt auch ein soziales Feld darstellt, und Ausbildung in Kommunikation und Umgang mit Konflikten innerhalb der Unternehmen gibt es erst in jüngsten Zeiten und selbst hier nur fallweise und oft freiwillig an den Wirtschaftsuniversitäten. Technische Hochschulen hingegen berücksichtigen bis heute kaum Ausbildungen, die nicht tatsächlich als facheinschlägig zu beurteilen sind. Der Ausbildung zum "Spezialisten" wird mit immer tieferer Wissensvermittlung im eigentlichen Fach Rechnung getragen, die Ausbildung zum Generalisten gilt als überholt. Persönlich glaube ich, dass es hier schon in kürzerer Zeit zu einer Trendwende kommen wird, da - wie die oben angeführte Auswertung zeigt - insbesondere im Management die Unternehmensvorgänge und -erfordernisse mehrdimensional und in ihrer Wechselwirkung betrachtet werden müssen, um wirtschaftlichen Erfolg zu gewährleisten.

Eine Möglichkeit wäre jedenfalls, Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern die aktiv die Verantwortung im Unternehmen mit übernehmen (möchten), auf dem Gebiet der Mediation. Da es sich bei Mediation nicht alleine um eine Technik, sondern sehr viel mehr noch um eine Bewusstseinshaltung handelt, und dabei vor allem um eine Bewusstseinshaltung wie sie bisher in Unternehmen nicht gefragt war, sehe ich diese Vorgangsweise jedenfalls als die zielführende Grundlage.

Erst wenn Führungskräften von heute bewusst gemacht wird, dass vieles, was sie gestern hinsichtlich Erfolg gelernt haben, heute nicht mehr aktuell ist, dass Kooperation und Miteinander das "Gegeneinander" als Erfolgstheorie überholt hat, erst dann werden diese Führungskräfte derartigen neuen Ansätzen aufgeschlossen gegenüber stehen.

Ein Vergleichsbeispiel erkenne ich in Wirtschafts-Seminaren, bei Übungen mit "win-win" Situationen. Bei männlich dominierten Führungskräften, die - meist über vierzig Jahre - bereits einige Karriere-Schritte hinter sich haben, funktionieren diese Spiele nicht. Diese Gruppe von Personen hat gelernt, "wenn Du Erfolg haben willst, musst Du der Stärkere, der Bessere, der Schlauere sein" und Lösungen die diese Gruppe sucht, reichen oft von interessanten, hochintellektuellen Täuschungsmanövern bis hin zum Anbot von Bestechungsgeldern und Drohungen. Beobachtet man die gleichen Spiele unter Studenten, haben diese Spiele durchaus eine Chance, zu gelingen. Ebenso gelingen diese Spiele gelegentlich bei o.a. middle-aged-management mit hohem Frauenanteil. Frauen hatten schon bisher anderes zu lernen.

Ich glaube, dass es hier einen Zusammenhang auch mit Konfliktlösungsmethoden gibt. Da erfolgreiche Manager von heute meist gelernt haben, siegen zu müssen, bleibt ihnen dafür im Berufsleben oft nur formale Macht oder unter Umständen auch Gerichte, da andere Möglichkeiten schlichtweg nicht bekannt sind oder zumindest nicht in einem Ausmaß bekannt sind, dass diese auch anerkannt werden.

Erst wenn dieses Bewusst-Sein in Unternehmen wirkt, glaube ich, dass Mediation als Technik, Möglichkeit zur Konfliktbewältigung eine Chance hat. Da man nicht davon ausgehen kann, dass sie MediatorInnen in Unternehmen kostenlos zur Verfügung stellen, müssten diese Tätigkeiten selbstverständlich finanziert werden, und diese Finanzierung müsste natürlich von Führungskräften frei gegeben werden. Eine Finanzierung, die sich durchaus lohnt, wie obige Auswertung zeigt. Der Unterschied zwischen den eingesetzten Mitteln für Mediation und den verlorenen Kosten für nicht professionell bewältigte Konflikte besteht allerdings darin, dass die erstgenannten deutlich in den Geschäftsbüchern zu finden wären, während die letztgenannten eben nur sensitiv wahrgenommen werden und somit nicht nachgewiesen werden können. Sobald dieser Sachverhalt von Unternehmen anerkannt und wahrgenommen werden kann, glaube ich, dass Unternehmen der Einrichtung von Möglichkeiten für Mediation positiv gegenüber stehen werden.

Der Erkenntnis, dass es sich bei Mitarbeitern um Menschen, Menschen mit all ihren persönlichen Belangen und Problemen handelt, wurde sogar

vom Gesetzgeber mit der Aufnahme der Arbeitspsychologie in das ArbeitnehmerInneschutzgesetz (AschG) Rechnung getragen. Reaktionen darauf, dass viele Probleme nicht durch "gute oder böse", "kluge oder dumme", "fleißige oder faule" Menschen, sondern vielmehr durch ihre Beziehungen entstehen, wird in modern geführten, meist größeren Unternehmen, durch die Veranlassung von Team-Bildungsseminaren Rechnung getragen. Diese können, einfühlsame und professionelle Durchführung mit der nötigen System-Kenntnis voraussetzend, einen ersten wesentlichen Beitrag zur Verbesserung des Umgangs miteinander bewirken.

So lange allerdings das Bewusstsein noch nicht wirklich verändert ist, werden derartige Maßnahmen oft als "Spielereien" in guten Zeiten abgetan, und sind oft die ersten Ausgaben, die, sobald Krisenzeiten einbrechen, dem Sparstift zum Opfer fallen. Dass der umgekehrte Weg, nämlich Investition zur optimalen Zielerreichung oft der Richtige ist, wissen Führungskräfte grundsätzlich schon. Instrumente, wie Investitionsrechnungen setzen wir selbstverständlich bei der Hinterfragung der Produktionsfähigkeit von Maschinen ein. Es wird errechnet, ab wann sich eine Ausgabe amortisiert und es werden Kosten eingesetzt (Fremdfinanzierung, höhere Abschreibungen, etc.) um nachhaltig in einem Unternehmen erfolgreich zu sein.

Da der Produktionsfaktor Maschine mehr und mehr dem Produktionsfaktor Mensch weicht, wird hier ein breites Umdenken erforderlich sein. Der Unterschied zwischen erfolgreichen und wenig erfolgreichen Unternehmen liegt heute nicht mehr so sehr in der technischen Ausstattung und in der Qualität ihrer Produkte. Er liegt in der Qualität ihrer Mitarbeiter und in ihrer Repräsentation als Gesamt-System nach außen. Eine derartige positive Präsentation nach außen ist allerdings nur möglich, wenn die Mitarbeiter sich in ihrer Aufgabenwahrnehmung und Zielerreichung nicht gegenseitig behindern und im Wege stehen, was wiederum einen konstruktiven Umgang mit natürlicher Weise auftretenden und - wie bereits erwähnt - für die Weiterentwicklung auch notwendigen - Konflikten zur Folge hat.

Wichtig wäre somit, Abteilungen wie Humanresources-Management, die sich für Maßnahmen im Mitarbeiter-Bereich einsetzen, einen nachhaltigen Stellenwert im Unternehmen einzuräumen und die bereits bestehenden Programme mit gegebenenfalls fehlenden Programmen, beispielsweise, Konfliktbewältigung zu erweitern.

Grundsätzlich bin ich der Meinung, dass Maßnahmen, wie Kommunikationsschulungen, Team-Bildungs-Seminare, Vermittlung von Coaching-Techniken präventiv hinsichtlich destruktiver Konflikte wirken, diese dadurch zwar reduziert, aber sicher nicht vermieden werden können.

Welche Möglichkeiten sollten also im Konfliktfall geschaffen werden? Ich gehe davon aus, dass durch erfolgreiche Bewusstseins- und Schulungsmaßnahmen Führungskräfte in die Lage versetzt werden, Konflikte zeitgerecht wahrzunehmen und diese als solche anzuerkennen und darauf zu reagieren. Dadurch wird möglicherweise so mancher Konflikt ohne allzugroße versteckte Kosten (Krankheit, innere Kündigung, Doppelarbeiten, Boykott o. ä.) direkt durch Führungskräfte gelöst werden. Aber sicher nicht alle.

Da Führungskräfte selbst immer Teil des Systems sind, und selbst bei optimalen Voraussetzungen (möglichst große Fähigkeiten zur Abstrahierung, Empathie, Berücksichtigung der Unternehmensinteressen im Vordergrund) so ist es doch ebenso natürlich wie legitim, dass diese Führungskräfte auch eigenen Interessen berücksichtigen. Ein Abteilungsleiter, der seinem Vorgesetzten gegenüber für die Erreichung seines Abteilungszieles Rechenschaft ablegen muss, wird bei einer Konfliktbetreuung selbstverständlich sein Abteilungsziel mit im Auge führen (vgl. Fallbeispiel, Punkt 7.) und somit seine Eigeninteressen berücksichtigen. Eine weitgehende Neutralität kann ihm daher nur in den seltensten Fällen möglich sein.

Hilfreich wäre es daher, auf Mediation zugreifen zu können, wobei hier grundsätzlich zwei Varianten vorstellbar sind, nämlich die "innerbetriebliche Mediation" oder die "von außen ins Unternehmen geholte Mediation".

Unter "innerbetrieblicher Mediation" verstehe ich die Einrichtung einer Stelle im Unternehmen, also mit "angestellten MediatorInnen", die im Konfliktfall, entweder aufgerufen von den Konfliktparteien oder den jeweiligen Vorgesetzten zur Verfügung steht. Diese Einrichtung könnte beispielsweise an eine Abteilung "Human Resources", eine Stelle für "Arbeitspsychologie", "Sozialarbeit am Arbeitsplatz" (die letzteren in Österreich noch sehr selten vertreten) angegliedert oder als eigene Institution eingerichtet werden. Der Vorteil durch die Einrichtung einer eigenen innerbetrieblichen Mediationsstelle sehe ich, in der Möglichkeit des nahezu jederzeitigen Zugriffs im Bedarfsfall. Außerdem kann es Teil der Aufgabe dieser innerbetrieblichen Mediationsabteilung sein,

Bewusstsein und Ausbildung im Umgang mit Konflikten zu schaffen und den Mehrwert von konstruktiven Beziehungen aufzuzeigen.

Da Mediationsstellen, die im Betrieb verankert sind, den Betrieb auch sehr gut kennenlernen könnten, kennen sie Unternehmenskultur, Werte und vor allem die Sprache, die im Unternehmen gesprochen wird und eine Problemlösung könnte effizienter moderiert werden, als beispielsweise von extern bei gezogenen MediatorInnen, die gewisse Grundzüge des Unternehmens wahrscheinlich kennen müssten, um überhaupt sprachlich an die Mitarbeiter heranzukommen bzw. Akzeptanz zu finden.

Geteilter Meinung bin ich, was das Vertrauen anlangt. Einerseits kann ich mir gut vorstellen, dass Mitarbeiter zu Personen, die selbst Teil ihres Systems sind, die sie "täglich" sehen, die sie auch im informellen Gespräch kennen lernen, leichter Vertrauen aufbauen, andererseits kann ich mir gut vorstellen, dass innerbetrieblichem MediatorInnen aus genau den gleichen Gründen auch Misstrauen entgegengebracht werden kann. Sollten derartige Fragen für die Einrichtung einer innerbetrieblichen Mediationsstelle eine Rolle spielen, könnte vielleicht auf Erfahrungen von Einrichtungen wie "Betriebsarzt" oder ähnliches zurückgegriffen werden.

Eine weitere Möglichkeit von Ansätzen zur innerbetrieblichen Mediation sehe ich in der Ausbildung von Betriebsräten auf dem Felde der Mediation. Diese genießen das Vertrauen einer weiten Gruppe von Arbeitnehmern, müssen aber selbstverständlich auch am Erfolg des Unternehmens interessiert sein, um ihrem Auftrag gerecht zu werden. Aus diesem Grunde müsste - zumindest im Idealfall - sämtliche Voraussetzungen für innerbetriebliche Mediation gegeben sein. Da aber auch Betriebsräte nur in seltenen Fällen von sonstigen Tätigkeiten freigestellt sind (Anzahl der Arbeitnehmer), Betriebsratstätigkeit grundsätzlich ja ein Ehrenamt ist, wird auch hier nur beschränkt Zeit investiert werden können. Manchmal gelten sie jedoch als erste Anlaufstelle bei zwischenmenschlichen Problemen von Mitarbeitern und sie könnten so in jedem Fall zumindest als Bindeglied zwischen Konfliktparteien und Mediationsstellen eine wichtige, wertschöpfende Rolle spielen.

Da innerbetriebliche Mediation - wie anfangs beschrieben - einen Fixkostenanteil im Unternehmen bewirkt, wird sich dieser erst ab einer gewissen Arbeitnehmeranzahl rechnen, was zur Alternative, nämlich der von außen in das Unternehmen zu holenden Mediation führt.

Diese bildet den Vorteil, dass einerseits nur variable Kosten abzudecken wären, das heisst, nur die Stunden, die in Anspruch genommen werden müssen bezahlt werden. Wichtig wäre es dabei aber, jedesmal neu die Gesamtkosten zu bedenken, also nicht nur den Mitteleinsatz, sondern eben die oben beschriebene Investition, um nicht eine höhere Hemmschwelle bei "Anruf des Mediators" überwinden zu müssen. Dadurch glaube ich, dass es hilfreich wäre, eine innerbetriebliche Anlaufstelle zu haben, die den Zugriff auf externe Mediation ermöglicht, eben entweder gut ausgebildete Führungskräfte, Personalabteilungen oder Betriebsräte.

Bei Mediation von außen ist ein wesentlicher Vorteil, dass diese Personen nicht selbst Teil des Systems sind, in dem sie arbeiten sollen. Die Glaubwürdigkeit der neutralen Mediation kann dadurch für die Mitarbeiter extrem erhöht werden. Außerdem sammeln externe MediatorInnen auch außerhalb des Betriebes Erfahrungen, erweitern ihr Bewusstsein durch andere Systeme und können dadurch anderes einbringen, als innerbetriebliche MediatorInnen.

Trotzdem meine ich, dass externe MediatorInnen auch gewisse Grundlagen der Unternehmen, in denen sie wirken, kennen sollten. Meine persönliche Erfahrung ist, dass beispielsweise Sprache sehr stark von der Berufsgruppe abhängt. Wenn man diese Erfahrung der Sprache des Unternehmens, der Branche, in der man für Mediation eingesetzt ist, noch nicht gemacht hat, wird u. U. der gegenseitigen Verständigung keine Chance gegeben. Die Gefahr ist nicht die, dass man die Worte des anderen nicht kennt, die Gefahr ist vielmehr, dass man aus seinem Umfeld gewöhnt ist, die Worte ganz anders einzusetzen und zu verstehen und somit Missverständnisse vorprogrammiert sind.

Als ideale Lösung könnte ich mir daher eine lose Kooperation eines Unternehmens mit einer MediatorInnen-Gruppe vorstellen, die möglicherweise unterschiedliche Stärken und Erfahrungen einbringt. Im Bedarfsfall sollte von einer (gegebenenfalls mehreren) internen Stellen, die als erste Anlaufstelle im Konflikt dienen, auf diese Gruppe zugegriffen werden können und je nach Bedarf ein oder auch mehrere MediatorInnen herangezogen werden.

Die Investition in Beziehungen und System, die mit Ausbildung, Bewusstseinsbildung und Heranziehen von Fachleuten getätigt wird, ist vermutlich die wirksamste Investition des Managements des 21. Jahrhunderts.

7. Ein begleiteter Fall:

Der begleitete Fall soll hier auch in anonymisierter Form nicht dargestellt werden.

8. Schlussworte:

Ich begann die Mediations-Ausbildung im Oktober 2001, unter dem Eindruck, dass in Unternehmen eine Vielzahl von Konflikten auftreten, und sah mich als Führungskraft oft in der Position - "ich verstehe alles, aber das hilft keinem".

Die idealistische Hoffnung, dass mich diese Ausbildung befähigen wird, sämtlich Konflikte konstruktiv zu lösen und sämtliche Konfliktparteien zufrieden zu stellen, ist bald meiner realistischen Erkenntnis gewichen, dass ich damit zu hohe Anforderungen an mich und Mediation im allgemeinen stelle.

Bezugnehmend auf oben dargestellten Fall, der mir persönlich sehr nahe gegangen ist, und wo ich immer noch das Gefühl habe, den Konflikt viel zu spät in seiner Ernsthaftigkeit realisiert zu haben, hoffe ich jedoch, meine Wahrnehmung diesbezüglich geschärft zu haben. Ich möchte Wissen, das ich während der Ausbildung angesammelt habe, weitergeben und in anderen Fällen, einen Beitrag zu einer zufriedenstellenderen Lösung leisten. Vielleicht habe ich auch gelernt, dass auch eine Lösung einer Beziehung eine für alle Beteiligten gute Konfliktlösung sein kann.

Grundsätzlich bin ich überzeugt, dass es sich bei einer Mediationsausbildung um eine wertvolle Aus- und Weiterbildung für Personen mit Mitarbeiter-Verantwortung, wenn nicht überhaupt für alle Mitarbeiter handelt, da es sich, wie anfangs erwähnt, ja um eine Bewusstseins-Haltung handelt. Direkte Konfliktlösung von Führungskräften halte ich nach wie vor für schwierig, da die Führungskraft eben selbst Teil des Systems ist, und damit schnell zur Partei werden kann. Die Ausbildung befähigt aber bestimmt, abzuschätzen, was man sich zutrauen kann und wann externe Vermittler beigezogen werden sollen.

9. Literaturverzeichnis:

- Gerhard Schwarz - Konfliktmanagement
- Gerhard Schwarz - Die heilige Ordnung der Männer
- Peter Drucker - Management in the next Society
- Rolf Eschenback - Controlling
- Reinhard Sprenger - Mythos Motivation
- Friedrich Schulz von Thun - Miteinander reden
- Gerda Klammer, Peter Geißler - Mediation Einblicke in Theorie und Praxis professioneller Konfliktregelung