



Michael (Mike) Zollinger  
Head HR Generalists Switzerland bei Swiss Re und Mediator

## Relevanz bewusst gestalteter Konfliktkultur

"Geboren werden heißt in Konflikte geraten" (Marc Oraison). In der sozialen Interaktion mit anderen Menschen werden wir ein Leben lang begleitet durch unterschiedliche Ansichten, Meinungen, Wertvorstellungen, Überzeugungen, etc. Sind diese Differenzen unvereinbar mit unserem eigenen Denken, Wahrnehmen und Fühlen, und beeinträchtigen sie das Realisieren unserer Interessen, Bedürfnisse und Ziele, dann empfinden wir dies im besten Fall als irritierend oder störend, mit einem begleitenden Gefühl des Unbehagens.

Können diese Differenzen nicht aufgelöst werden, kommen rasch viel stärkere Emotionen auf wie Unsicherheit, Ärger, Wut, Angst, Trauer, Frustration. Diese starken Gefühle trüben uns den Blick, lähmen uns und nehmen uns die Möglichkeiten zur empathischen Verbindung und zur klärenden Kommunikation. Und ebendiese Emotionen und ihre Wirkung lassen uns Konflikte oft als bedrohlich und negativ erleben, als etwas, was wir vermeiden sollten. Wir fürchten uns davor, dass wir die Kontrolle verlieren und alles viel schlimmer wird, wenn wir die Konflikte angehen. Und so gehen wir dieser unbehaglichen Situation lieber aus dem Weg oder hoffen, dass sich die Konflikte ganz von alleine lösen.

Dieses eher unbewusste und situative Reagieren auf eintretende Konflikte mag im privaten Umfeld ein möglicher – wenn auch nicht immer gesunder – Umgang mit Konflikten sein. Im beruflichen Umfeld ist ein Ausweichen oft nicht möglich und Konflikte eskalieren so eher zu energiebindenden persönlichen Auseinandersetzungen, welche sich rasch auf das direkte und indirekte Umfeld ausweiten können. Im Umgang mit Konflikten betreiben viele Unternehmen leider eher eine Konflikt-UN-kultur, d.h. Konflikte werden tabuisiert oder totgeschwiegen. Die Emotionen, welche unweigerlich zu Menschen und Konflikten gehören, passen nicht in ein berufliches Umfeld und ein "Streit" wird oft mit Schwäche und somit auch mit Führungsschwäche gleichgesetzt.

Konflikte lösen sich jedoch nicht von selbst und insbesondere im beruflichen Alltag, wo sich die Konfliktparteien meist nicht aus dem Weg gehen können, führen ungeklärte schwelende Konflikte bereits zu hohen indirekten Kosten. Demotivierte Mitarbeitende, innere Kündigungen, Intrigen, Blockaden in der Zusammenarbeit, vermehrte krankheitsbedingte Ausfälle, erhöhter Diskussionsbedarf, etc. können zwar als Auswirkung der Konflikte verschleiert und umgedeutet werden, beeinflussen jedoch das Betriebsklima und insbesondere die Produktivität erheblich.

Bei einer fehlenden bewusst gestalteten Konfliktkultur im Unternehmen werden die Führungskräfte meist erst zum Handeln gezwungen, wenn die Konflikte bereits hoch eskaliert sind. Diese "Störungen" sollten dann rasch entfernt werden, ohne Gesichtverlust für die Führungskraft und ohne direkte Kosten, wie z.B. für externe Konfliktvermittlung.

Unternehmen ohne bewusst gestaltete Konfliktkultur erstellen oft ein wachsendes Regelwerk, welches u.a. Konflikte am Entstehen hindern sollte – was jedoch eine eher unerfüllte Hoffnung bleibt – und als rechtliche Handhabung dienen soll, um bei eskalierten Konflikten "korrekt" handeln zu können. Dies resultiert meist in Ausübung von Macht, wie z.B. Verwarnungen, Kündigungen oder Versetzungen einzelner Personen. Diese Machtausübung führt jedoch nicht zur Lösung der Konflikte, da sie analog zu Gerichtsverfahren zu Gewinnern und Verlierern führt. In dieser "win-lose-Situation" werden jeweils durch die Führungskraft die Positionen und Interessen Einzelner durchgesetzt. Die Verlierer hingegen verbleiben mit ihrem Verlust, ihrer Verletzung, ihrer Wut, Trauer, Frustration. Oft richten sie diese Gefühle auf der Suche nach einem Ausgleich dafür entweder gegen sich selbst, was zu längeren psychischen und psychosomatischen Krankheiten führen kann, gegen Dritte, was zu Folgekonflikten führt, oder gegen die überlegene Instanz. Letzteres kann zu langwierigen und teuren Rechtsstreitigkeiten führen. Dies sind direkte Kosten, welche ein Unternehmen gerne vermeiden möchte, nebst dem zusätzlichen Risiko, dass Gerichtsverfahren das Image des Unternehmens schädigen können.

Einige Unternehmen haben allerdings bereits erkannt, dass in Konflikten Chancen stecken zur Auseinandersetzung, Verbesserung und Weiterentwicklung der Organisation, der Strukturen, der Prozesse und der Zusammenarbeit. Sie gehen von einem positiven Konfliktbegriff aus und gestalten einen bewussten und offenen innerbetrieblichen Umgang mit Konflikten.

Andere Unternehmen werden nach und nach auch durch den Gesetzgeber zum Umdenken bewegt, z.B. durch das Zivilrechtsmediationsgesetz in Österreich oder das 2012 verabschiedete Mediationsgesetz in Deutschland. In der Schweiz hat sich die Bundesgerichtspraxis seit einigen Jahren insofern verändert, dass z.B. Kündigungen zur Lösung von Konflikten als missbräuchlich erachtet werden, falls das Unternehmen zuvor nicht sämtliche ihm zumutbaren Versuche zur Konfliktentschärfung getroffen hatte (s. BGE 4A-430/2010).

Der bewusste und offene Umgang mit Konflikten kann Unternehmen also nicht nur hohe versteckte wie auch direkte Kosten ersparen, sondern auch wertvolle Einsichten ins eigene Entwicklungspotential geben und den im Konflikt stehenden Mitarbeitenden wieder eine positive Handlungsfähigkeit und eine produktive Zusammenarbeit ermöglichen.

Eine bewusst gestaltete Konfliktkultur wird von der Unternehmensführung getragen und gefördert und geht weg von einer situativen isolierten Betrachtung einzelner "Störfaktoren" hin zu einer ganzheitlichen systemischen Betrachtung von Konflikten im Unternehmen. Die Mitarbeitenden in einem solchen Unternehmen wissen, dass Konflikte alltäglich und kein Tabuthema sind und dass deren Offenlegung kein Gesichtverlust bedeutet. Sie wissen, dass es Raum gibt, schwierige und unangenehme Themen sowie die damit verbundenen Emotionen zu benennen, dass sie Konflikte durchstehen und sich dadurch weiterentwickeln können und dass sie für den Prozess zur Konfliktbewältigung Hilfe erhalten, unterstützt durch ihre Vorgesetzten.

Die Mediation hat bei der Lösung von Konflikten einen besonderen Stellenwert, da sie nicht durch Urteil und Verurteilung ans Ziel gelangt, sondern durch gleichwertigen Einbezug der Konfliktparteien, welche als Experten ihres eigenen Konflikts eine gemeinsame

zukunftsorientierte Lösung erarbeiten. Der/die allparteiliche Mediator/Mediatorin ermöglicht dabei mit Hilfe eines strukturierten Prozesses die Interessen und Bedürfnisse hinter den Positionen der Konfliktparteien aufzudecken und stärkt diese gleichzeitig in ihrer Kompetenz, selbst eine einvernehmliche Lösung zu finden und so eine "win-win-Situation" zu erreichen. Dies ist nachhaltiger und kostengünstiger als das Ausharren in schwelenden Konflikten oder das Bestreiten gerichtlicher Auseinandersetzungen.

Unter all diesen Betrachtungen wird es für Unternehmen unabdingbar, eine innerbetriebliche Konfliktkultur bewusst zu gestalten. Deren Relevanz und Stellenwert wird stetig zunehmen, in Korrelation zur Erkenntnis, wie sehr die Konfliktkultur Einfluss nimmt auf die Gesunderhaltung von Mitarbeitenden und Führungskräften, auf das Betriebsklima, das Image, die Produktivität und Weiterentwicklung der Organisation sowie auf direkte wie indirekte Kosten.