

Konflikte konstruktiv lösen Auf dem Weg zu einer „betrieblichen Konfliktkultur“

Der Titel der Tagung im März 2011 gibt schon einen Hinweis auf die damit verbundene Fragestellung. Sind Unternehmen auf dem Weg zu einer „betrieblichen Konfliktkultur“ oder gibt es schon ein Konfliktmanagementsystem? Wie wirkt sich Mediation in diesen Unternehmen aus? Wie wurde ein Klima für Konfliktfreundlichkeit hergestellt und welche Vorteile bringt das mit sich?

Zu der Tagung eingeladen hatten die Studienleiterin der Evangelischen Akademie Arnoldshain Dr. Gotlind Ulshöfer, der Leiter der Regionalgruppe Rhein-Main-Neckar Hans Jürgen Rojahn vom Bundesverband Mediation und Dr. Gunter Volz von der Pfarrstelle Gesellschaftliche Verantwortung, Evangelische Kirche Frankfurt.

Den Einführungsvortrag hielt Dr. Wilfried Kerntke von inmedio. „Die Kosten der Konflikte – Die Bedeutung des Konfliktmanagements für Unternehmen und ihre Angehörigen“ standen im Fokus. Allein die Frage nach den Konfliktkosten kann viel auslösen. So zeigte die KPMG-Studie, an der Dr. Kerntke mitgewirkt hat, dass viele Unternehmen die Kosten für z.B. verschobene oder abgesagte Projekte, Kündigungen von Führungskräften und Imageverlust, nicht benennen konnten. Diejenigen, die diese Kosten berechneten, gehen von hohen Beträgen bis zu einer halben Million Euro aus, die Konflikte pro Jahr kosten können.

In seiner Beratungstätigkeit empfiehlt Dr. Kerntke ein dreistufiges Programm. Die erste Konfliktbearbeitung kann durch Mediation erfolgen. Anschließend können die Strukturen und Abläufe analysiert und bereinigt werden. Der Aufbau eines mehrstufigen, internen Konfliktmanagementsystems führt zu einem selbstverständlichen Umgang mit Konflikten im Sinne der lernenden Organisation. Dr. Kerntke gab zu bedenken, dass inzwischen 90 Prozent des Wertes börsennotierter Unternehmen sich nicht nach den harten Zahlen sondern der Fremdeinschätzung der Werte und Kosten richtet. Seiner Meinung sollte die „betriebliche Konfliktkultur“ Teil der unternehmenspolitischen Strategie für die Zukunft und Werteorientierung eines Unternehmens sein.

Das anschließende Podiumsgespräch regte unter der Moderation von Dr. Gotlind Ulshöfer und Dr. Gunter Volz eine lebendige Diskussion mit den fast 100 Besuchern an. Edith Schellhammer von der Mobbing-Hotline Glottertal, Baden-Württemberg, berichtete von 13 000 Anrufen seit Gründung der Einrichtung 2008. Daraus erfolgten bis heute 3500 Beratungsgespräche vor allem für Frauen. Sie beobachtet, dass die Betroffenen sich inzwischen früher bei hoch eskalierten Konflikten melden.

Dass Mobbing-Opfer wirklich etwas verändern können, bezweifelte Ralf Wilde von ver.di Bildung und Beratung aus Frankfurt. Sie scheiterten oft am System, denn die Konfliktbearbeitung führe oft zu einer Strukturveränderung, die von den Arbeitgebern nicht gewünscht sei.

Heinz Schostok vom Industrie-Park Wolfgang bestätigte diese Annahme, doch machte er in sehr erfrischenden Ausführungen deutlich, dass die Beschäftigung mit Konflikten und deren Bearbeitung in seinem Unternehmen zu einem klaren Wettbewerbsvorteil führe. „Die MitarbeiterInnen erwarten ein offenes Umfeld und den Service der Konfliktbearbeitung“ so Schostok. Zusätzlich zu den acht fest angestellten Beratern gibt es einen Pool von externen Mediatoren, Coaches und Organisationsentwicklern.

Helga Ebert ist in der Personalentwicklung der Stadt Frankfurt tätig und sieht eine Veränderung der Themen im Konflikt- und Gesundheitsmanagements, das seit 1988 besteht. Konflikte, die durch psychosozialen Stress entstehen, nehmen auch hier zu. Gerd Bauz vom Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision der EKHN, Friedberg, bestätigte die Auffassung vieler Diskussionsteilnehmer, dass Konfliktberatung an oberste Stelle gehöre. Die „normative Kraft entscheidet und unsere Kirchenleitung und unser Kirchenpräsident wollen das“, so Bauz. Immerhin stellt die Landeskirche 55 000 Euro pro Jahr für 37 Spezialisten zur Verfügung.

Welche Perspektiven gibt es nun für die Weiterarbeit im Rhein-Main-Gebiet? Angestrebt wird die Gründung eines „Netzwerks Betriebliche Konfliktkultur Rhein-Main“. Dazu gab es von Friedemann Preu, Sozialpfarrer, Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt (KDA) Nürnberg in einem Vortrag Anregungen. Nach der Mobbing-Ausstellung „Wenn keiner grüßt und alle schweigen“, die 2007 auch in Frankfurt zu sehen war, hatte sich ein breites Bündnis aus allen gesellschaftlichen Gruppen zu einem Netzwerk in Nürnberg zusammengeschlossen. Dieser Faden wird nun durch die Initiatoren der Tagung aufgegriffen. Die Anzahl der Interessierten, die sich für ihre Unternehmen an diesem Abend gemeldet haben, lässt davon ausgehen, dass die Idee auf fruchtbaren Boden fällt. Ein erstes Treffen ist für Herbst 2011 geplant.

Christine Oschmann