

Die Wirtschaftsmediation
Herausgegeben von Gernot Barth
und Bernhard Böhm

Die WIRTSCHAFTS MEDIATION

Fachmagazin für Unternehmen und öffentliche Verwaltung

Konfliktkompetenzen Wie Sie sich aus Verstrickungen lösen



Leipziger Impuls-
gespräch: Mit Weisheit
erfolgreich führen

MYTHOS
Fachkräftemangel

RB Leipzig spaltet
die Fußballnation



Die Herausgeber PD Dr. habil. Gernot Barth und RA Bernhard Böhm, MM

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

der Ruf nach vielerlei Kompetenzen ist in aller Munde. Begonnen hat diese Diskussion in Deutschland vor über zehn Jahren. Wir reißen uns hier ein und widmen uns in unserer Zeitschrift dem Thema Konfliktkompetenz – der Fähigkeit und der Fertigkeit, mit Konflikten umzugehen.

Definiert werden Konflikte als erlebte Beeinträchtigung eines Akteurs im Interaktionsprozess mit anderen Akteuren. *Der selbstorganisierte Umgang mit diesem Erleben zeugt von Kompetenz* – womit eine erste Aufgabe für den Akteur bereits bestimmt ist. Der Kompetente begreift das Interaktionsergebnis als Chance für eine notwendige Veränderung in seiner Organisation. Er kann den Konflikt auch noch strategisch eskalieren lassen. Doch kommt es darauf an, dass sich die gezogenen Fäden nicht zu einem Knäuel verstricken. Denn aus Verstrickungen kann man sich nur schwer ohne fremde Hilfe befreien. Die Knoten müssen dann andere lösen helfen. Zur Konfliktkompetenz gehört es meines Erachtens also auch, den *Punkt zu erkennen, an dem es der Unterstützung eines professionellen Konfliktlösers bedarf*. Und auf einer weiteren Ebene geht es darum, die *Unterstützung zur Erweiterung der eigenen Konfliktbearbeitungskompetenz zu nutzen*. Für verschiedene dieser Ebenen des Konfliktmanagements werden Sie, liebe Leserinnen und Leser, in dieser Ausgabe einige Anregungen finden.

Noch eine abschließende Bemerkung aus eigener Erfahrung mit Konfliktbearbeitungsprozessen, die ich unterstützt habe: Auftraggeber wie Führungskräfte und Geschäftsführer sehen miteinander Konflikte austragende Mitarbeiter mitunter als ein zu „reparierendes“ System an. Häufig vergessen sie dabei, dass sie selbst Teil dieses Systems sind und damit Teil des Problems. Oft haben sie sogar zur Eskalation des Konflikts beigetragen. Dies zu reflektieren gehört auch zur Konfliktkompetenz.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und viel Erfolg bei Konfliktmanagement und -prävention.

A handwritten signature in black ink that reads "Gernot Barth". The signature is written in a cursive, slightly slanted style.

Ihr Gernot Barth

INHALT



7

MYTHOS FACHKRÄFTEMANGEL



30

UNTERNEHMEN FÜHREN UND KONFLIKTE GRENZÜBERSCHREITEND LÖSEN – BLOSS WIE?

- 6 „Wenn der Weg zur Frage das Ziel ist“
Kommunikation im Konflikt – Fragen statt Ratschläge?!
Bernhard Böhm
- 7 **MYTHOS Fachkräftemangel**
Martin Gaedt
- 10 **Unsere Nachwuchsseite –
neue Ideen und Konzepte für die Mediation**
Klaus Harnack
- 12 **Konfliktmanagement: Potenzial zur nachhaltigen
Effizienzsteigerung in Wirtschaftsunternehmen
Teil 1: Das Prinzip der Effizienzsteigerung**
Oliver Ahrens und Lars Peterson
- 14 **Mediation im öffentlichen Raum – Alibi oder Chance?**
Hans-Peter Kleemann
- 18 **Öffentlichkeitsbeteiligung bei Stuttgart 21 –
ein Mittel strategischer Kommunikation?
Teil 2: Von der Planfeststellung bis zur Schlichtung**
Sascha Behnsen

SCHWERPUNKT

- 22 **Mediationskompetenz und Kompetenzmediation**
John Erpenbeck
- 26 **Leipziger Impulsgespräch: Mit Weisheit erfolgreich führen**
Ursula M. Wagner im Gespräch
mit der *Wirtschaftsmediation*
- 30 **Unternehmen führen und Konflikte
grenzüberschreitend lösen – bloß wie?**
Katarzyna Schubert-Panecka
- 34 **Konfliktkompetenz in der Führungsrolle**
Viola Gräbnitz
- 38 **Mit Gewaltfreier Kommunikation
zu größerer Konfliktkompetenz**
Christel Sohnemann
- 40 **Pferdegestützte Trainings – wie sie die Konfliktkompetenzen
von Führungskräften stärken können**
Stephan Buchhester

RECHT

- 44 **Die Lehrlingsmediation in Österreich**
Miriam Prinzen
- 46 **Überraschender Durchbruch bei Mediation**
Gerhart Fürst, Heiner Krabbe und Michaela Steinwender

FAMILIE

- 49 **Und plötzlich ist das Nest leer – was der Auszug der Kinder für Eltern bedeutet**
Felicitas Römer

SPORT

- 52 **RB Leipzig spaltet die Fußballnation**
Guido Schäfer

MEDIATION INTERNATIONAL

- 54 **Zwischen Orient und Okzident: Mediation in der Türkei**
André Niedostadek
- 56 **Vermittlung und Versöhnung als alte Phänomene unter Albanern**
Bedri Bahtiri und Islam Qerimi

LITERATUR

- 60 **Rezension**
Ramona Groneberg

DIE WISSENSCHAFTLICHE KOLUMNE

- 62 **Erfolgsfaktor Konfliktkompetenz? – Holzauge, sei wachsam!**
Klaus Harnack

VERANSTALTUNGEN

- 64 **Veranstaltungskalender**
- 66 **Impressum | Ausblick**



49

UND PLÖTZLICH IST DAS NEST LEER – WAS DER AUSZUG DER KINDER FÜR ELTERN BEDEUTET



54

ZWISCHEN ORIENT UND OKZIDENT: MEDIATION IN DER TÜRKEI

MYTHOS Fachkräftemangel

Die deutsche Wirtschaft beschwört seit Jahren ein Schreckensszenario: den Fachkräftemangel. Zahllose unbesetzte Stellen seien die Folge einer Überalterung der Gesellschaft, es drohe ein dramatischer Verlust der Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland. Bei näherer Betrachtung stellt sich der scheinbare Mangel an qualifizierten Arbeitskräften jedoch als Mythos heraus. Tatsächlich scheitern Arbeitgeber bei ihrer Suche nach geeignetem Personal, weil sie sich überholter Recruiting-Strategien bedienen und potenziellen Bewerbern zu wenig Wertschätzung entgegenbringen.

Martin Gaedt

Kreativität ist alles, auch im Recruiting

Meßdorf, Altmark. Wo ist das? Noch nie gehört. „Als ich den Ort ins Navi eingegeben habe, bin ich erschrocken“, gesteht der neue Azubi aus Essen. Ein zweiter Azubi kommt aus Bremen nach Sachsen-Anhalt zum landwirtschaftlichen Lohnunternehmen Metzger. Der Inhaber sagt selbstbewusst: „Passende Mitarbeiter zu finden ist nicht vom Ort abhängig, sondern von der eigenen Haltung.“

Umgekehrt läge also auch ein Mangel an Fachkräften in der eigenen Haltung begründet. Täglich spielt uns ein mediales Orchester das Klagegedicht vom „Fachkräftemangel“. Doch Bewerber beschleicht längst ein berechtigter Zweifel, denn sie erleben keine wachsende Wertschätzung. Oder doch? 20 Kandidaten erhielten kürzlich Post. Im Brief ein Handy. Im Handy nur eine Nummer. „Rufen Sie uns an, wir sind Ihr neuer Arbeitgeber“. Das ist Recruiting 2014. Das ist Wertschätzung. Statt passiv auf Bewerber zu warten, wurden passende Mitarbeiter aktiv angesprochen. Das Handy überzeugt durch Überraschung und ist nicht mal teurer als Stellenanzeigen.

Genauso kreativ ist die Ausbildung von 50 Azubis im besten Alter zwischen 35 und 55 Jahren, mit der die Bäckerei-Kette „K+U“ einen neuen Trend setzt. Wer sagt, dass Azubis frisch von der Schule kommen müssen? Nur unsere Gewohnheit. Ein anderer Unternehmer bietet samstags Schülerjobs an. Jedes Jahr findet er so seine Azubis. Alle wissen, worauf sie sich einlassen. Kein Frust. Keine Abbrüche.

Viele Unternehmen suchen beschränkt und übersehen so spannende, passende Bewerber. Rechts und links vom Mainstream gibt es Potenziale ohne Ende. Doch wer ist im Recruiting darauf vorbereitet, breit zu suchen? Haben Sie Ihre Sicht trainiert? Haben Sie Recruiting-Muskeln aufgebaut? Haben Sie neue Wege zum Bewerber entdeckt und die Ansprache perfektio-

niert? Oder verfolgen Sie weiterhin die Idiotie, mit standardisierten Stellenanzeigen voller langweiliger Floskeln hoch motivierte und innovative Leistungsträger anzuziehen? Wer würde ein langweiliges Buch lesen? Finde den Fehler!



Sichtbarkeit und Wertschätzung als Erfolgsfaktoren

In den USA wurden 2012 nur noch 17 Prozent der Mitarbeiter über Jobbörsen gefunden. 16 Prozent bereits über Mitarbeiterempfehlungsprogramme. Den Trend kann man gut oder schlecht finden. Es ändert nichts daran, dass auch in Deutschland die meisten Mitarbeiter nicht mehr über Jobbörsen akquiriert werden. Die sinkende Aufmerksamkeit der Jobsuchenden verteilt sich auf inflationäre 1.583 Stellenbörsen. Es ist mathematisch völlig klar, dass Unternehmen auf Stellenanzeigen weniger Bewerbungen bekommen müssen.

Leipziger Impulsgespräch: Mit Weisheit erfolgreich führen

Ursula M. Wagners Dissertation „Dimensionen von Weisheit in Führung und Management“ (2013) ist die erste empirische Studie dieser Art, die in Europa durchgeführt wurde. Mit einem neu entwickelten Fragebogen auf der Grundlage zahlreicher Interviews mit zum Teil hochrangigen Führungskräften geht sie der Frage nach, welche Charakteristika eine weise Führungskraft auszeichnen und inwiefern sich diese auf den unternehmerischen Erfolg auswirken.

Ursula M. Wagner im Gespräch mit der *Wirtschaftsmediation*

Frau Wagner, lässt sich Weisheit – zumal in der Führung von Unternehmen – tatsächlich messen? Wie sind Sie zu Ihren Untersuchungsergebnissen gelangt?

Um ein so komplexes Konstrukt wie Weisheit und die Ergebnisse weiser Führung in allen Dimensionen abbilden zu können, habe ich versucht, einen in sich schlüssigen Fragebogen zu entwickeln. Das ist gut umsetzbar gewesen, weil man Weisheit besser beschreiben als erreichen kann, sagte mal der bekannte Weisheitsforscher Paul Baltes. Auf dieser Grundlage war es möglich, quantitative Studien durchzuführen und eine breite Datenbasis zu erhalten. Ziel war es, möglichst viele Führungskräfte zu erreichen. Mit Hilfe gängiger statistischer Verfahren konnte ich dann ein sehr klares Instrument zur Bestimmung derjenigen Faktoren ableiten, die für eine weise Führung maßgebend sind.

Wodurch ist weises Führungsverhalten Ihrer Meinung nach gekennzeichnet?

Ausgehend von der Frage, was man als Ergebnis einer weisen Führung erwarten kann oder was der Vorteil einer weisen Führung ist, kam ich zu dem Punkt, welches Führungshandeln und welche Eigenschaften dazu führen. Die von mir zuerst befragten Experten – also Führungskräfte – hatten diesbezüglich klare Vorstellungen. Demnach sollte eine weise Führungskraft an einem nachhaltigen Geschäftserfolg interessiert sein und auch zu diesem beitragen, sie sollte außerdem für eine hohe Mitarbeitermotivation und -bindung an das Unternehmen sorgen und gerade auch in der ethischen Dimension als Rollenvorbild dienen und persönlich beeindruckend im positiven Sinne – also nicht blenden, sondern eine Vorbildfunktion ausüben. Das sind zunächst die Ergebnisse von weiser Führung. Hinzu kommen Führungsfaktoren, die zu diesen Ergebnissen weiser Führung beitragen, und dabei handelt es sich um eine ganze Palette von Einstellungen und Verhaltensweisen. Dazu gehören dann zum Beispiel Achtsamkeit in kleinen und großen Dingen oder die Integration von männlichen und weiblichen Aspekten in der Persönlichkeit sowie die Fähigkeit, unterschiedliche Gefühle bei sich wahrzunehmen und adäquat damit umzugehen. Emotionale Intelligenz zeichnet den weisen Manager ganz sicher aus, weiterhin die

Nutzung von Intuition und Inspiration. Essenziell sind natürlich auch die Bereitschaft und die Fähigkeit, gegenüber den Mitarbeitern ein Klima des Vertrauens zu schaffen. Der weise Manager kann das, weil er oder sie unterschiedliche Bewusstseinshaltungen einnehmen kann. Man nennt dies nach dem Modell meines Doktorvaters Wilfried Belschner auch Bewusstseinsweite. Weise Manager sehen sich und die Organisation in einen weiteren Lebenskontext eingebunden, in dem eben nicht nur die Gewinnmaximierung des Unternehmens zählt.

Haben Sie Anzeichen dafür finden können, dass diese Art der Weisheit erst mit einem bestimmten Alter gegeben ist?

Ich konnte tatsächlich positive Alterseffekte nachweisen und das ab einem Alter von Mitte 40, zum Beispiel beim Thema ethische Vorbildfunktion und bei der Ablehnung ethisch bedenklicher Aussagen. Diese Effekte traten allerdings nur im Zusammenhang mit philosophischer Reflexionsfähigkeit auf und/oder der Bereitschaft, Coaching in Anspruch zu nehmen. Das ist auch durchaus plausibel. Älterwerden kann jeder, aber reif werden geht eben nur über die Selbstreflexion. Durch meine Studie konnte ich das erstmals belegen, weil ich auch die Lebensführung mit abgefragt habe und so statistische Rückschlüsse zwischen Lebensführung und Führungsverhalten ziehen konnte.



Also würde sich Weisheit langfristig auszahlen und Erfolg bringen?

Ja, genau. So haben es die von mir befragten Experten sowohl in der Selbst- als auch in der Fremdwahrnehmung eingeschätzt. Der Weisheitsbegriff ist ganz klar auch mit nachhaltigem wirtschaftlichem Erfolg verbunden. Es gibt Studien anderer Forscher, die das auch mit wirtschaftlichen Kennzahlen belegen konnten.

Und was würden Sie Führungskräften empfehlen, die sich weiterentwickeln wollen?

Also das ist ganz eindeutig eine Frage der Lebensführung. Man muss dafür sorgen, einen Raum der inneren Ruhe zu finden, um sich für Entscheidungen Zeit nehmen zu können. Ob man den über Spaziergänge in der Natur oder Sport, die Beschäftigung mit Philosophie, Religion, Coaching oder auch Kunst und Musik erlangt, ist dann personenabhängig. So habe ich zum Beispiel die Kunstrezeption und -ausübung abgefragt und festgestellt, dass hohe Werte in der Gruppe der Manager, die ich integrierend weise nenne, auch statistisch signifikant positive Effekte aufweisen. Bei den Bottom-Line-Managern fielen die Werte in dieser Kategorie sichtbar niedriger aus. Daneben habe ich eine Übergangs-/Untergruppe definiert, die lernfähigen Bottom-Line-Manager; in jener Gruppe befanden sich auffällig viele neu und intensiv Meditierende. Daran zeigte sich, dass Meditation offensichtlich einen positiven Effekt auf den Faktor integrierende Führung ausübt, die einen Beitrag zu weiser Unternehmensführung leistet. Achtsamkeit, das Wahrnehmen der eigenen Emotionen



und die Fähigkeit, innezuhalten und eben nicht gleich zu agieren, wütend zu werden oder kalt, das sind alles Dinge, die durch Meditation gefördert werden. Demnach ist sie sicherlich eine bewährte Methode, um das eigene Verhalten zu verändern.

Also kann sich praktisch jeder in Richtung eines weisen Managers entwickeln?

Grundsätzlich ja. Ich würde zwar sagen, aus einer Primel macht man natürlich keine Rose. Ich selbst habe ja keine Längsschnittstudie vorgelegt, aber andere Forschung zur Entwicklung von Weisheit belegt, dass sich jeder bezüglich der Voraussetzungen verbessern kann, die zur Weisheit führen. Jeder Mensch kann für mehr Ruhe und Achtsamkeit sorgen, dafür, dass er Gefühle wahrnimmt und weder männliche noch weibliche Anteile, so wie sie kulturell definiert haben, in sich verteuft und absplattet, sondern beide lebt oder einbringt. Darüber hinaus macht es – wie man aus der Alltagsweisheitsforschung weiß – auch weiser, ethische Fragestellungen und Werte innerhalb von Gruppen zu reflektieren. Es

ist also sehr förderlich, mit Kollegen über Probleme in Gruppen zu reflektieren, zu diskutieren. Insofern kann sich jeder Manager verbessern, der das will. So kann man auch moralisches Verhalten trainieren, zum Beispiel an der Universität Heidelberg, was einen Teil weisen Denkens ausmacht.

Dennoch würde ich sagen, dass es so etwas wie Weisheitstalente gibt. Das sind Menschen, die eine größere Affinität dazu haben, über das Leben nachzudenken, sowie den Anspruch, sich selbst fortzubilden. Die gehen dann auch zum Coaching, um einen Raum für sich zu schaffen. Es macht auch klüger, über sein Leben und das anderer Menschen zu reflektieren. Das lasse ich als Nächstes in einer Studie über mein biografisches Coaching in einer Masterarbeit erforschen. Dadurch werden wir mehr darüber erfahren, wie genau dieser Weisheitsprozess über das eigene Leben und die Führungstätigkeit funktioniert.

Frau Wagner, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

Dr. Ursula M. Wagner ist Senior Coach und Geschäftsführerin des Coaching Centers Berlin. Die ehemalige Personalentwicklerin blickt auf über 25 Jahre Berufserfahrung in Wirtschaft, Journalismus und im Kultursektor zurück. Heute coacht sie mit eigenen Methoden und leitet eine Coachingausbildung nach internationalem Standard (ICF). Rund um die Thementrias Generationen – Geschlechter – Arbeit hat sie Rundfunkbeiträge, Artikel und Sachbücher geschrieben.



Unternehmen führen und Konflikte grenzüberschreitend lösen – bloß wie?

Unabhängig davon, ob Sie ein international agierendes Unternehmen sind oder Ihr Personal multinationale Hintergründe aufweist – die Internationalisierungsprozesse sind in der Wirtschaft ein alltäglicher Vorgang. Grund genug, um dadurch vermehrte Konfliktpotenziale erkennen und Konflikte lösen zu lernen?

Katarzyna Schubert-Panecka

Die Internationalisierung von Geschäftsbeziehungen birgt ein großes Entwicklungspotenzial: Professionell zusammengesetzte multinationale Teams sind kreativer und erfolgreicher als mononationale, und die Expansion ermöglicht den Unternehmen sowohl Kostenersparnisse und Gewinnmaximierung als auch Wettbewerbsvorsprung. Gleichwohl: Wird dieses Potenzial ungenügend genutzt oder durch Engpässe beeinflusst, entstehen Verluste, Kooperationsabbrüche und Konflikte, die auch vor Gericht enden können. Wodurch kann dennoch eine grenzüberschreitende Unternehmensführung unterstützt werden, wie können Sie solche Konflikte lösen, und wann ist es klüger, Wirtschaftsmediation einzusetzen?

Herausforderungen grenzüberschreitender Unternehmensführung

Um Unternehmen in einem kulturellen Kreis erfolgreich zu führen, ist ein Repertoire von Kompetenzen und Expertise erforderlich. Mit zunehmender Diversität des Unternehmens empfiehlt es sich, auch dieses Repertoire zu erweitern. Sowohl bei den 45 Prozent von Unternehmen, die 2014 laut der Deutschen Industrie- und Handelskammer im Ausland investieren und dort mit ihren Produktionsstätten, ihrem Vertrieb und Kundendienst expandieren wollen, als auch bei den Investoren, die bisher nur mäßige Erfolge erzielt haben, sind dezidiert interkulturelle und mediative Kompetenzen gefragt. Indem Unternehmen in den Erwerb erwähnter Kompetenzen investieren, die Geschichte und Kultur des jeweiligen Landes kennenlernen, seine wirtschaftliche Entwicklung verfolgen und diese für die wirtschaftliche Zusammenarbeit einzusetzen lernen, potenzieren sie den grenzüberschreitenden Erfolg. Anders die 40 bis 70 Prozent von Fusionen und Akquisitionen der Unternehmen, die rein ökonomisch investierten und gescheitert zurückkehrten, weil „die menschliche Dimension wirtschaftlicher

Zusammenarbeit außer Acht gelassen wurde“ (Müller 2005: 2, 15). Wer kulturelle Unterschiede unterschätzt, reduziert seine Erfolgchancen und wird mit solchen Irritationen und Konflikten konfrontiert, wie sie die Mitarbeiter von zwei Unternehmen schildern:

1. Ein deutsches Großunternehmen unterhält Niederlassungen in diversen Ländern weltweit, darunter in Polen, wo beachtenswerte Gewinne und Dynamik zu verzeichnen sind. Da Polen und Deutsche viele Gemeinsamkeiten haben, sich zum Beispiel beide für Entwicklung und Leistung interessieren, verläuft die Zusammenarbeit fast fließend. Wären da nicht die energieraubenden Störungen, die wegen des Höflichkeitskonzeptes verschwiegen werden, aber das Vertrauen und die gute Geschäftsbeziehung stetig irritieren. In den Augen des polnischen Managements werde diesem „wenig wertschätzende Rückmeldung und Anerkennung“ entgegengebracht, unabhängig davon, wie erfolgreich es auch ist. Es ärgert sich über die Kommunikation von Zielen und strategischen Entscheidungen, die ohne Begründung „von oben“ kommen und „ab sofort gelten“. Das sach- und qualitätsorientierte Vorgehen der Deutschen erweckt bei den Polen den Eindruck von Überheblichkeit. Die emotionalen Äußerungen des polnischen Teams wiederum, das beziehungsorientiert agiert und das Familienleben priorisiert, erwecken bei dem deutschen Management den Wunsch nach Professionalität und emotionaler Neutralität im Berufsleben. Die Wertschätzung der Polen in Form von häufigem Kontakt und Offenheit für neue Projekte wird missinterpretiert.
2. Ein mittelständisches IT-Unternehmen wird zunächst von deutscher, dann von amerikanischer Hand geführt. Bei der Überführung wurden klare strategische und kommunikative Veränderungen angekündigt, die samt einem als dominant empfundenen Verhalten schnell zu ersten

Kündigungen geführt haben. Nun stößt das verbliebene Team an seine Frustrationsgrenzen: weil ihm die Übertragung von amerikanischen Standards auf die deutschen Strukturen – ohne Beachtung der Realität – überheblich erscheint; weil eine große Anzahl von Mitarbeitern „leichter Hand“ gekündigt und selbst eventuelle Gerichtskosten in die Gewinnmaximierung einkalkuliert werden; weil während Besprechungen private Geschichten erzählt, die gewohnte sachliche Abhandlung von Fachthemen durch „Small Talk“ und die klienten- und qualitätsorientierte Produktentwicklung durch ein übereiltes Angebot unfertiger Produkte ersetzt werden. Auch dem amerikanischen Management fällt die Zusammenarbeit schwer, da „kultivierte“ Gesprächsrunden und schriftliche Kündigungen bei Unzufriedenheit ausbleiben und die Deutschen in Zusammenarbeit mit externen Firmen „ihre sichtliche Unzufriedenheit gegenüber dem Kontrahenten klar ansprechen“ und damit die sozial unerwünschte Konfrontation eingehen.

Diese Beispiele mögen ein Abbild von den üblichen Reibungen in Unternehmen geben, wo unterschiedliche Werteprioritäten und Erwartungen aufeinandertreffen. Da in beiden Fällen keine Aussprache erfolgte, blieben deren kulturelle, strukturelle und persönliche Dimensionen unklar. Störend könnten folgende Unterschiede gewesen sein:

„Nix geschätzt isch Lob gnuag“, sagt man im Schwäbischen, will man jemanden loben. Investiert ein Schwabe in einen Geschäftspartner aus San Francisco, der über jede Entwicklung schwärmt, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass beide die jeweils andere *Kommunikationsart* als unhöflich oder übertrieben abstempeln. Etwas abgemildert geschieht dies auch in den Fällen, in denen Ehrlichkeit und Korrektheit dominieren, die bei deutscher Sozialisierung auch der Sachorientierung dienen und die emotionalen Empfindungen des Gegenübers im Geschäftsalltag tendenziell ausblenden, sowie in jenen, in denen das Vertrauen und die emotionale Intelligenz priorisiert werden, die in den beziehungsorientierten Kulturkreisen für einen gesichtswahrenden Umgang als wichtig gelten. Statt konfrontativ wird hierbei indirekt kommuniziert und in kritischen Situationen zurückziehend oder abweichend reagiert.

Ein weiteres Konfliktpotenzial bergen die unterschiedlichen *Zeitkonzepte*, die polarisiert kurz- oder langfristig, zeitlich begrenzt und monochron oder fließend und polychron ausgerichtet sein können. Polychron agierende Unternehmen leben „in der Zeit“, kreieren schnelle Lösungen, wobei Fehler einkalkuliert sind. Monochron vorgehende Unternehmen erfassen Zeit materiell, eine „Fehlerkompetenz“ kennt man dort kaum, und eine „perfekte Konzeptionsphase“ wird zugunsten hoher Qualität und ständiger Optimierung priorisiert. Auch das Thema der



Überheblichkeit ist hier präsent, verbunden mit sozialer Identität und Gastgeberkultur: Wer zu Besuch kommt, richtet sich nach den Regeln des Gasthauses. Ansonsten verliert er an Vertrauen und wird im schlimmsten Fall als Aggressor abgewiesen.

Konfliktkompetenz des Unternehmens stärken

Derartige Konfliktpotenziale lassen sich frühzeitig erkennen, wenn Unternehmen in kulturelle Sensibilisierung und Vermittlung von Konfliktlösekompetenzen investieren. Wenn Sie daher die Zielsetzung, den Businessplan, Netzwerkaufbau und eine Einführung in die administrativen und rechtlichen Unterschiede im Zielland absolviert und im besten Fall auch eine Mediationsklausel in die Kooperationsverträge aufgenommen haben, sollten Sie die eigene Unternehmenskultur sowie deren Wertepriorisierung und Kompatibilität mit der Kultur des Ziellandes überprüfen, indem Sie folgende Fragen beantworten:

- Wer sind wir, welche Werte sind uns besonders wichtig und weshalb?
- Stimmen diese mit den Werten und Gepflogenheiten des Ziellandes überein?
- Welche Erwartungen haben wir gegenüber dem Land, seiner (Führungs-)Kultur und dem Wirtschaftssystem?
- Wollen und können wir uns auf das kulturelle Lernen und Handeln einlassen, dabei auf flächendeckende Kontrolle verzichten und Führung delegieren?
- Was glauben wir, wird von uns als Arbeitgeber erwartet, und können wir dies gewährleisten?

Konfliktkompetenz in der Führungsrolle

„Wo Menschen miteinander schaffen, machen sie sich zu schaffen“, sagt Friedemann Schulz von Thun (2004). In Organisationen treffen Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen und Werten aufeinander. Sie sind verschiedenen Temperaments und wählen nicht immer dieselben Wege, die zum gemeinsamen Ziel führen. Ja, selbst über die zu erreichenden Ziele besteht nicht zwangsläufig Einigkeit. Schnell entstehen so Konflikte. Werden sie nicht zeitnah erkannt und geklärt, führen sie zu Produktivitätsverlust, Projektverzögerungen, Motivationsverlust und hohen Kosten. Doch nicht das unbedingte Vermeiden, sondern der konstruktive Umgang mit Konflikten trägt maßgeblich zur Entwicklung einer positiven Unternehmenskultur bei.

Viola Gräbnitz

Als Führungskraft tragen Sie in Ihrem Team die Verantwortung dafür, dass *dysfunktionale* Konflikte möglichst gar nicht erst entstehen (*Konfliktprävention*) und dass Konflikte, die zu Erneuerung und dem Aufdecken von Schwachstellen führen, als solche erkannt und konstruktiv geklärt werden. Professionelle Konfliktprävention und Konfliktbearbeitung sind somit strategische Kernfunktionen in der Führungsrolle.

Egal, ob Sie selbst Konfliktbeteiligter sind oder ob Sie zwischen Konfliktparteien vermitteln: Ihre Konfliktkompetenz zeigt sich in Ihrer *Wahrnehmungsfähigkeit*, Ihrer *Urteils- und Reflexionsfähigkeit* und Ihrer *Handlungsfähigkeit* in sich anbahnenden oder bereits bestehenden Konflikten (Glasl 2004).

Konflikte erkennen

Spannungen wahrzunehmen und zeitnah zu klären hilft, Eskalationen zu vermeiden bzw. notwendige Veränderungen vorzunehmen. Ebenso ist es wichtig zu erkennen, ob durch eigene Kommunikationsmuster oder Verhaltensweisen Irritationen oder Störungen im Team oder bei einzelnen Mitarbeitern entstanden sind. Schnell wird ein Konflikt zwischen zwei Kollegen auf persönliche Antipathie zurückgeführt. Tatsächlich lassen sich bei genauerem Hinschauen nicht selten strukturelle bzw. organisatorisch bedingte Ursachen erkennen:

Unklare Ziel- und Aufgabendefinitionen können auf individueller Ebene zu Unter- oder Überforderung führen. Die Arbeitsergebnisse entsprechen dann meist nicht den eigentlichen Fähigkeiten des Mitarbeiters. Auf Teamebene kommt es zu offenen oder verdeckten Kompetenzstreitigkeiten. Signale sind unter übertriebener Höflichkeit versteckte Feindseligkeit, Zurückhalten von

Informationen, Konkurrenzdenken. Sorgen Sie daher unbedingt für klar vereinbarte und kommunizierte Aufgaben und Ziele, sensibilisieren Sie sich für Konfliktsymptome und klären Sie diese umgehend.

Konfliktkompetenz in der Führungsrolle – Checkliste

- ✓ Kenne ich typische Konfliktsymptome und nehme ich diese aufmerksam wahr?
- ✓ Kenne ich die organisationalen Ursachen für Konflikte am Arbeitsplatz?
- ✓ Was ist mein Anteil in einem Mitarbeiter- / Teamkonflikt?
- ✓ Trenne ich zwischen Sach- und Beziehungsebene und kläre ich erst die Beziehungsebene?
- ✓ Wie sieht mein eigenes Konfliktverhalten aus? Welche innere Haltung habe ich?
- ✓ Kann ich mich empathisch in Konfliktpartner und deren Anliegen einfühlen?
- ✓ Bin ich mir der Chancen von Konflikten bewusst?
- ✓ Verfüge ich über die kommunikativen und methodischen Werkzeuge zur Konfliktprävention und Konfliktbearbeitung?
- ✓ Kenne und nutze ich die firmeninternen und externen Anlaufstellen, wenn ich selbst zu sehr in den Konflikt involviert bin oder der Konflikt zu hoch eskaliert ist?
- ✓ Ich beachte: Konfliktkompetenz = Schlüsselkompetenz für erfolgreiche Führung!

Häufige Veränderungsprozesse im Unternehmen und damit verbundene Aufgabenveränderungen, Standort- / Führungskräftewechsel und Personalabbau verursachen bei vielen Mitarbeitern Ängste und Unsicherheit und führen oft zu Widerstand. Schwierigkeiten