

Mediation und Konfliktmanagement in Hamburger Unternehmen und Organisationen

Mit dem Mediationsgesetz von 2012 und ab September 2017 geltenden Aus- und Fortbildungsverordnung für zertifizierte Mediatoren ist Mediation und Konfliktmanagement in der Gesellschaft angekommen.

Viele Menschen kennen inzwischen den Begriff Mediation und die Wirksamkeit dieser Methode. Auch die Erkenntnis, dass Mediation und Konfliktmanagement einen beachtlichen Beitrag zur Wirtschaftlichkeit von Unternehmen und Organisationen leisten kann, findet zunehmend Anklang – die Umsetzung dieser Erkenntnis in der Praxis erweist sich dagegen bisher als schwergängiger. Wesentliche Nutzeneffekte sind zu erzielen durch:

- Reduzieren von Konfliktkosten
- Reduzieren des Risikopotenzials
- Verbessertes Arbeitsklima
- Wertorientierte Unternehmensführung

Warum wir uns mit dem Thema beschäftigen

Mediation und Konfliktmanagement sind bisher nur in wenigen Hamburger Unternehmen und Organisationen als institutionalisiertes Angebot etabliert. Zwei hierfür wesentliche Gründe sind, dass Konfliktkosten in den Unternehmen sehr häufig unterschätzt werden und eine Scheu besteht, sich offen und offensiv dem Thema Konfliktbearbeitung zuzuwenden.

In vielen Hamburger Unternehmen und Organisationen arbeiten ausgebildete MediatorInnen, sie sind jedoch zumeist sind sie in anderen Funktionen tätig. Diese MediatorInnen werden zunehmend gern als Ressource zur Konfliktklärung genutzt, häufig jedoch inoffiziell, wenn Konflikte zu eskalieren drohen.

Wofür wir uns einsetzen

Mit unserem Engagement möchten wir erreichen, dass der Beitrag, den Mediation und Konfliktmanagement für die Wirtschaftlichkeit, das gesunde Arbeitsklima und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen in Hamburg leisten kann, bekannter wird und dass diese Instrumente intensiver genutzt werden.

Ziele, für die wir uns einsetzen sind:

- Die vorhandenen Kompetenzen für die Unternehmen nutzbar machen und für die Beschäftigten wirksam werden zu lassen.
- Vorstände, Geschäftsführer, Personalverantwortliche und Arbeitnehmervertretungen für die institutionalisierte Einführung von Mediation und Konfliktmanagement gewinnen.
- Multiplikatoren aus den Bereichen Politik, Wirtschaft, Gesundheit und Ethik für unser Anliegen gewinnen.
- Unternehmen und Organisationen, die über ein institutionalisiertes Konfliktmanagement verfügen und solche, die sich mit der Einführung beschäftigen, ermutigen und unterstützen, dies nach außen zu kommunizieren.

Wer wir sind

Initiiert vom Leitungsteam der BM-Regionalgruppe Hamburg haben sich erfahrene MediatorInnen und VertreterInnen Hamburger Unternehmen und Organisationen zusammengefunden, um das Thema voran zu bringen. Aufgrund inhaltlicher Überschneidungen mit den Zielsetzungen des Round Table Konfliktmanagement und Mediation der Hamburger Wirtschaft führt die Initiative aktuell Fusionsgespräche mit den BetreiberInnen des Round Table. Die gemeinsamen Anliegen sollen mit der gebündelten Kraft noch besser voran gebracht werden.

Ansprechpartnerinnen:

Ute Flügge

Michael Gehrke-Frank

Kosten unbearbeiteter Konflikte

Eine Studie der KPMG aus dem Jahr 2009 bezeichnet als Konfliktkosten alle Kosten, die in Unternehmen durch Konflikte entstehen, unabhängig davon, ob sie dem Konflikt direkt oder nur indirekt zuzuordnen sind. Im Circle of Conflict beschreibt die Studie die drei Dimensionen Person, Team und Organisation, in denen Kosten unbearbeiteter Konflikte entstehen.

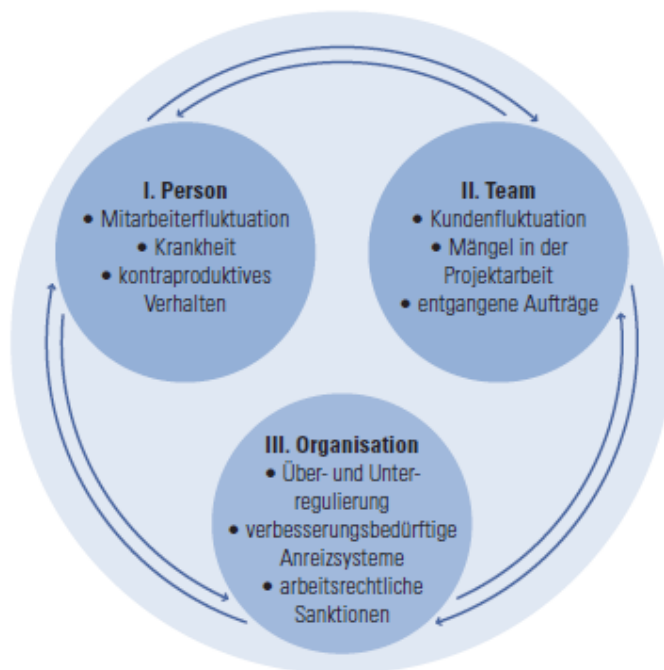


Abb. 1. Circle of Conflict – Three Dimensions, KPMG Konfliktkosten 2009, S.13

Konfliktkosten sind selten direkt zuzuordnen. Vielmehr verbergen sie sich als Teil multikausaler Ereignisse in unterschiedlichen Kostenarten.

In der Studie „Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung“, aus dem Jahr 2013 hat PWC die sichtbaren und die verdeckten Konfliktkosten mit dem Eisbergmodell dargestellt.

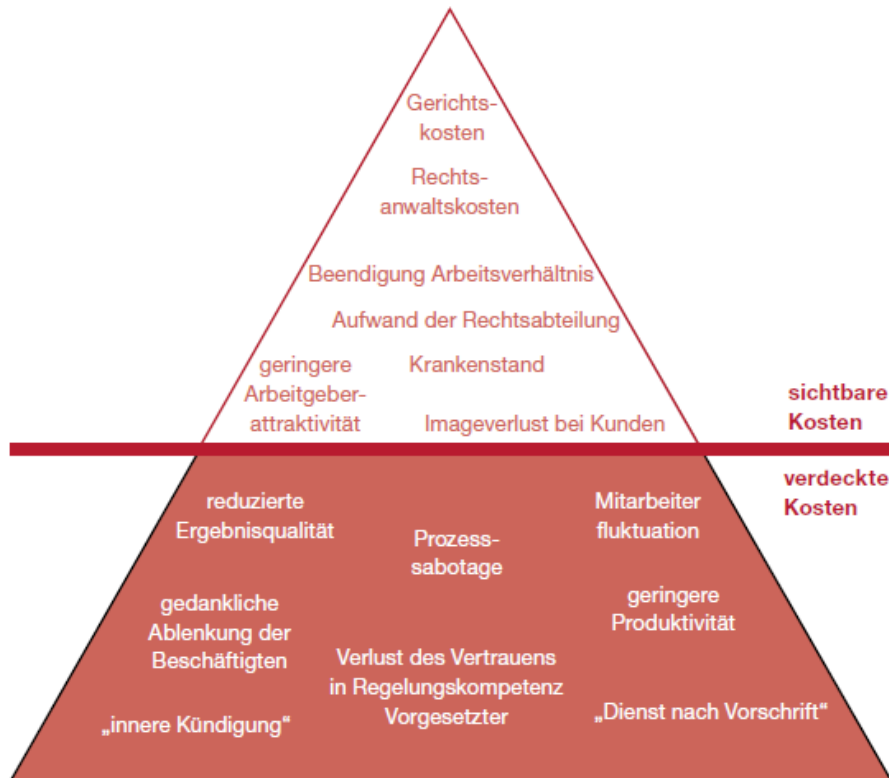


Abb. 2. Eisbergmodell Konfliktkosten, Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung S.33, PWC 2013

Erfolgsbewertung von Mediation und Konfliktmanagement

Die monetäre Erfolgsbewertung von Mediation und Konfliktmanagement muss auf Annahmen basieren die aus Erfahrungswerten und Analysen abgeleitet sind. Da Konfliktkosten sich in unterschiedlichen Kostenarten verbergen müssen Indikatoren identifiziert und Kausalitäten festgestellt werden. Beispielhaft seien hier konfliktinduzierte Krankentage genannt.

Ein Business Case für die Einführung von Mediation und Konfliktmanagement, idealer Weise in einem Pilotprojekt, basiert zunächst auf diesen Annahmen. Unabdingbar ist das kontinuierliche Controlling eines solchen Projektes. An vorab definierten Meilensteinen, werden die Annahmen überprüft, Kosten-Nutzen-Bewertung vorgenommen und Nachsteuerungsbedarfe erkannt. So wird ein für das Unternehmen / die Organisation passgenaues Konfliktmanagementsystem mit transparenter Kosten-Nutzen-Struktur möglich.

Ein auf diese Weise institutionalisiertes Konfliktmanagement reduziert Konfliktkosten dauerhaft. Es kann daher auch als Instrument zur Risikoabwehr gesehen werden. Die abgeleiteten Konfliktkosten können als Einzelrisiko in die Risikoaggregation von Unternehmen und Organisationen Eingang finden. Risikomanagementsysteme sind seit 1998 für Kapitalgesellschaften verpflichtend. Ein systematisches und vollständiges Risikomanagement verbessert das Kreditranking und reduziert damit Finanzierungskosten.

Werteorientierte Unternehmensführung und Konfliktmanagement

In der Regel werden Konflikte zunächst als störend und unangenehm empfunden und gern auch verleugnet. Diese unbearbeiteten Konflikte eskalieren früher oder später und belasten das Unternehmen. So können z.B. die Verschlechterung von Arbeitsergebnissen oder die Erhöhung des Krankenstandes Folgen unbearbeiteter Konflikte sein.

Der konstruktive Umgang mit Konflikten hingegen fördert Produktivität, Kreativität und Innovation und dient so der Weiterentwicklung von Unternehmen und Organisationen.

Mediation ist ein erprobtes Verfahren, um Konflikte zu lösen und einen konstruktiven Umgang mit Konflikten zu initiieren.

Konfliktmanagement fördert die Kultur des konstruktiven Umgangs mit Konflikten. Sukzessive etabliert sich im Unternehmen eine Kultur des Vertrauens und des produktiven Umgangs mit Fehlern und Unzulänglichkeiten. Innovationskraft, Kreativität und die Bereitschaft zur Kollaboration werden dadurch gefördert. Nachweislich sind dies Kulturfaktoren, die den Erfolg von Unternehmen und Organisationen positiv beeinflussen.

Ein institutionalisiertes Konfliktmanagement reduziert nicht nur die Konfliktkosten, sondern leistet einen wesentlichen Beitrag zur Wirtschaftlichkeit und Weiterentwicklung des Unternehmens / der Organisation.