im Griff +++ Verhandlungen führen: Emotionen im Griff +++ Verhandlungen

Ausgabe 2 / 2014 | Deutschland 15,95 € | ISSN 2194-430X | www.diewirtschaftsmediation.de

Die Wirtschaftsmediation
Herausgegeben von Gernot Barth und Bernhard Böhm

Die WIRTSCHAFTS MEDIATION

Fachmagazin für Unternehmen und öffentliche Verwaltung

4 1981 78 91 5953 02

UNTERNEHMENSKULTUR

Wie viel Konflikt braucht (m)ein Unternehmen?

Energieunternehmen: Kulturwandel durch Energiewende

Mit Anreizsystemen Innovationen fördern

ADHS – Modekrankheit oder kulturelles Phänomen?

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

Liebe Freunde der Konflikte und ihrer Lösung,

die Kultur in Deutschland ist im Wandel, ohne Zweifel. Eine Zeitschrift wie *Die Wirtschaftsmediation* wäre wahrscheinlich vor 20 Jahren noch nicht denkbar gewesen. Vielleicht hätte sie folgende Reaktion hervorgerufen: „Was, Wirtschaftsmediation? Jetzt soll die Esoterik auch noch in die Geschäftswelt Einzug halten?“ Auf solche Interpretationen habe ich oft so geantwortet: Sicher haben Meditation und Mediation etwas Gemeinsames: Beide dienen der Entspannung. Die eine wesentlich nach innen, die andere wesentlich nach außen.

Heute kommen solche Verwechslungen kaum noch vor. Auch die Zahl der Konfliktlösungsmethoden in den Unternehmen ist vielfältiger geworden. Und – Mediation ist hinzugekommen! Zum einen als mediative Konfliktlösungskompetenz von Führungskräften und zum anderen als Verfahren zur Konfliktbearbeitung durch einen neutralen Dritten. Seit ca. zwei Jahren gibt es ein „Mediationsgesetz“ und nun auch einen Verordnungsentwurf darüber, wann man sich als Konfliktbearbeiter „Zertifizierter Mediator“ nennen darf. Dieser Titel soll für die Qualität des Mediators stehen, ein Verfahren sicher führen zu können. Grundlegend bedarf es dazu einer Ausbildung von 120 Stunden, alle zwei Jahre der Dokumentation von vier Fällen und der Fortbildung im Umfang von 20 Stunden in diesem Zeitraum. Im Moment darf sich jeder selbst zertifizieren durch Vorhalten der entsprechenden Belege in seinem Schreibtisch für wen auch immer.

Eine breite Diskussion entfaltet sich unter den Mediationsanbietern derzeit darum, weshalb eine solche Selbstzertifizierung in der deutschen Zertifikatsgesellschaft nicht tragbar ist. Der potenzielle Kunde, der Mediand, wird hier kaum mit einbezogen. Der Titel „Mediator“ ist nämlich nicht geschützt, diesen darf jeder führen. Die ganze Zertifizierungs- und Qualitätsdiskussion ergibt doch erst dann einen Sinn, wenn der Unternehmer zu unterscheiden weiß zwischen „Mediator“ und „Zertifiziertem Mediator“ – und dass es für ihn in der Praxis einen Qualitätsunterschied bedeutet. Bis dahin ist es noch ein weiter Weg. Und auf der Hauptstraße geht es darum, die Mediation zum Kunden zu bringen.

In diesem Sinne gestalten wir unsere Zeitschrift – mit dieser Ausgabe seit zwei Jahren!

Ihr Gernot Barth

Bildquelle: © FotoStudio 80

INHALT

8 MIT ANREIZSYSTEMEN INNOVATIONEN FÖRDERN

15 WIE VIEL KONFLIKT BRAUCHT (M)EIN UNTERNEHMEN?

7 **„Fragen, die nicht fragen“**
Kommunikation im Konflikt – Fragen statt Ratschläge?!
Bernhard Böhm

8 **Mit Anreizsystemen Innovationen fördern**
Falco Choynacki

10 **Die Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation e. V. (BAFM)**
BAFM-Sprecher Uwe Bürgel im Interview mit *Die Wirtschaftsmediation*

12 **Verhandlungen führen: Emotionen im Griff**
Thorsten Hofmann

SCHWERPUNKT

15 **Wie viel Konflikt braucht (m)ein Unternehmen?**
Monja Bedke

20 **Unternehmenskultur – heute und morgen**
Peter M. Wald und Thomas K. Amling

24 **Best Practice Unternehmenskultur**
Prämierte Unternehmen im Fokus

26 **Storytelling: Analyseinstrument der Unternehmenskultur**
Karin Thier

30 **Konfliktmanagement ist Führungsaufgabe**
Studienreihe von PwC und der Europa-Universität Viadrina zum Umgang mit Konflikten

32 **Leipziger Impulsgespräche**
Alexander Insam im Gespräch mit Christopher Gohl und Claus Dierksmeier

36 **Unternehmenskultur macht den Unterschied – KMU und Konzerne im Vergleich**
Katrin Roppel

40 **Unternehmenskultur in Zahlen**

42 **Energieunternehmen: Kulturwandel durch Energiewende**
Heidemarie Schutt, Götz Walter und Birthe Wöhler

Bildquelle: © fotolia.com / Sergey Nivens
Bildquelle: © fotolia.com / Coloures-Pic

RECHT

46 **Für jeden Konflikt das richtige Verfahren**
Frank Schmidt

FAMILIE

50 **ADHS – Modekrankheit oder kulturelles Phänomen?**
Gernot Barth

SPORT

52 **Der Mann, der Sami Khedira und Mario Gómez formte**
Frieder Schrof (RB Leipzig) im Interview mit Guido Schäfer

54 **11 Freunde?! Konfliktlösungen für den Teamsport**
Jonathan Barth und Stefanie Koormann

MEDIATION INTERNATIONAL

58 **Außergerichtliche Konfliktlösung am Arbeitsplatz – Impulse aus Südafrika**
André Niedostadek und Rolf Schmidt

LITERATUR

60 **Rezension**
Gernot Barth

DIE WISSENSCHAFTLICHE KOLUMNE

62 **Pflanzplan für eine Konfliktkultur**
Klaus Harnack

VERANSTALTUNGEN

64 **Veranstaltungskalender**

66 **Impressum | Ausblick**

42 ENERGIEUNTERNEHMEN: KULTURWANDEL DURCH ENERGIEWENDE

62 PFLANZPLAN FÜR EINE KONFLIKTKULTUR

Bildquelle: © fotolia.com / psdesign1
Bildquelle: © fotolia.com / Vladimir Voronin

Verhandlungen führen: Emotionen im Griff

Die Übernahme von Verantwortung im Unternehmen oder in der Verwaltung ist untrennbar mit Verhandlungssituationen verbunden. Verhandlungen mit Mitarbeitenden, Lieferanten, Kunden, Behörden oder Gegenparteien gehören zum Berufsalltag nicht nur von Führungskräften. Wie sehr es dabei auf das „Management der Emotionen" ankommt, wird den meisten erst dann bewusst, nachdem die eigenen Emotionen oder ein emotionaler Ausbruch der Gegenseite den Verhandlungserfolg gefährden. Und der ein oder andere erkennt dabei, dass der mächtigste Verhandlungsgegner auf dem eigenen Stuhl sitzt. Emotionen sind nach außen gerichtete Affekte wie Überraschung, Verachtung, Angst, Freude oder Wut. Gerade in einer professionellen Verhandlungssituation gilt es, diese aktiv zu kontrollieren, beim Gegner zu erkennen oder gar gezielt einzusetzen.

Thorsten Hofmann

Strategie, Taktik, sprachliche Flexibilität, psychologisches Wissen sowie das Erkennen und Verstehen von nonverbalen Signalen (Körpersprache) sind die fünf Kernfähigkeiten, die einen erfolgreichen Verhandlungsführer auszeichnen. Zweifellos sind die inhaltliche Vorbereitung, die Entwicklung einer Verhandlungsstrategie und Festlegung der Verhandlungstaktik wichtige Grundvoraussetzungen, um die eigenen Ziele zu erreichen. Psychologisches Wissen und die Fähigkeit, mimische Expression und die Körpersprache des Verhandlungspartners analysieren zu können, bieten im gesamten Gesprächsverlauf wichtige Informationen, die ein genaues Bild der Verfassung des Gegenübers geben. Nur wer die emotionale Verhandlungsdynamik in der konkreten Situation entschlüsseln kann, ist auch in der Lage, die eigenen Taktiken und den Verhandlungsrhythmus spontan anzupassen, wenn es die Situation und das verfolgte Ziel erfordern. Um sein Gegenüber richtig lesen und die gesamte Aufmerksamkeit auf die Signale des Anderen richten zu können, muss man vor allem sich selbst kennen.

Der Umgang mit den eigenen Emotionen

Die schlimmsten Feinde unter den eigenen Emotionen in einer Verhandlung sind Angst und Wut. Beide können zu einem erheblichen Ausstoß von Stresshormonen führen. Die Ausschüttung des Nebennierenhormons Adrenalin löst eine vegetative Wirkungskette aus, die letztlich den Blutdruck und den Blutzucker sowie den allgemeinen Muskeltonus erhöht. Wir greifen auf schematische Entscheidungsmuster des entwicklungsgeschichtlich ältesten Teil des Gehirns – das Stammhirn – zurück. Auf der Strecke bleibt die Fähigkeit, die feinen verbalen und

Unternehmenskultur

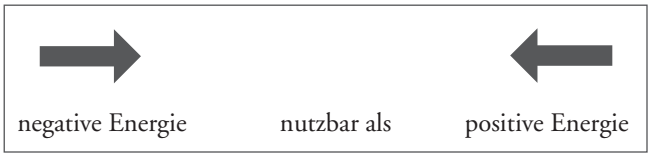
Wie viel Konflikt braucht (m)ein Unternehmen?

Grundsätzlich braucht jedes Unternehmen Konflikte. Sie sind Entwicklungsfelder. Wer die Bedürfnisse hinter einem Konflikt sieht und auf sie eingeht, kann negative Energien in positive Energien umwandeln. Vorausgesetzt, Sie und Ihre Mitarbeiter sind konfliktfähig, gilt also: Wer viele Konflikte hat, erlebt die schnellste Unternehmensentwicklung. Die Autorin beleuchtet das anhand von drei Beispielen und gibt Umsetzungsideen an die Hand.

Monja Bedke

„Ich kann es nicht mehr hören!“ oder „Das nervt mich wahnsinnig!“ – so tönt es aus manchem Büro. Konflikte sind für die meisten Menschen anstrengend, sie kosten Energie. Viele Mitarbeiter meiden Konflikte. Rückzug, Erstarrung, Nachgeben – das sind scheinbar Wege, Konflikten aus dem Weg zu gehen. Andere werden aggressiv, wählen den Gegenangriff bis Zermürbung eintritt, man sich trennt. Wo Menschen zusammenarbeiten, gibt es immer wieder Konflikte. Das ist normal, damit können wir rechnen, denn wir alle sind einzelne Persönlichkeiten mit einem individuellen Lebensweg. Wir haben also ganz subjektive Erwartungen und Bedürfnisse. So erwartet zum Beispiel ein Berufsanfänger vor allem Unterstützung und ein langjähriger Mitarbeiter möglichst viel Freiheit. Staut sich Frust an, entsteht Ärger-Energie, die zerstörend wirkt. Energieverlust kann aber in dem gleichen Maße auch Energiegewinn sein.

Energieverlust = Energiegewinn



Jeder, der sich aufregt – es regt sich etwas in ihm auf –, verspürt mit der gleichen Kraft ein unerfülltes Bedürfnis, bewusst oder unbewusst. Deshalb geht er auf die Barrikaden. Die Kunst ist nun, sich neben der Ärger-Energie auf die Bedürfnis-Energie zu konzentrieren. Warum rege ich mich auf? Was genau brauche ich eigentlich so stark? Hier liegt in gleichem Maße eine große nutzbare Kraft verborgen, eine Willens-Energie. Sich aufregen ist nur die halbe Miete. Nur wer den zweiten Schritt schafft, hat eine Entwicklung erlebt.

Folgende Beispiele aus der Alltagspraxis zeigen den Wandel der gefühlt negativen Energie in nutzbare positive Energie.

1. Beispiel

Ein Kunde beschwert sich lautstark. So könne das ja wohl nicht weitergehen, er würde nun das Unternehmen wechseln. Der Mitarbeiter, der das entgegennimmt, verspürt Wut.

Konflikt mit Folge Trennung: Der Mitarbeiter schimpft zurück oder verteidigt sich zumindest – daraufhin ist der Kunde empört und beendet das Gespräch. Die Beziehung ist zerrüttet. Der Kunde wird seine Ärger-Energie nun in seinem Netzwerk verbreiten. Das Unternehmen hat damit mehrfach Schaden erlitten.

Konflikt mit Folge Entwicklung: Der Mitarbeiter nutzt jeden Kundenkontakt. Ob freundlich oder aggressiv, er bedankt sich für den Anruf und spiegelt kurz Situation und Emotion. Dann formuliert er lösungsorientiert und zeigt, dass er sich sofort darum kümmern wird, stellt noch einige Fragen zur Klärung, was dem Kunden wichtig ist. Überrascht er den Kunden schließlich, zum Beispiel mit einem Rabatt, kann er meist gar mit Dankbarkeit rechnen. Dann ist es wichtig zu analysieren, was das Unternehmen daraus lernen kann. Leiten Sie diese Erkenntnisse an die entsprechende Stelle im Hause weiter.

2. Beispiel

Sonja, eine junge Frau, frisch von der Uni, will den väterlichen Betrieb übernehmen. Mit neuen Marketingideen möchte sie das Unternehmen voranbringen. Frank, ein langjähriger erfahrener Mitarbeiter und guter Freund des Vaters, verdreht die Augen, ein Streit folgt dem anderen. In einem Streitgespräch schließlich droht Sonja mit einer Kündigung. Frank schaltet seinen Anwalt ein.

Konflikt mit Folge Trennung: Beide verharren auf ihren Positionen, der Anwalt regelt die Abfindung. Frank „ist raus“ aus dem Unternehmen, das er mit aufgebaut hat und mit dem er sich tief verbunden gefühlt hat. Der Schmerz darüber verleitet ihn zu Zerstörungen, er hinterlässt sein Wirkungsfeld unordentlich, Sonja muss viel aufarbeiten.

Konflikt mit Folge Entwicklung: Der Anwalt empfiehlt einen Mediator. Im Gespräch wird deutlich, dass Sonja sich nicht ernst genommen fühlt. Sie braucht Zusammenarbeit und Unterstützung bei der Übernahme. Frank fühlt sich nicht mitgenommen in den Generationswechsel, er braucht Wertschätzung und wünscht sich, dass sein Wissen genutzt wird. Als sich beide eine Anerkennung der Person und der Ressourcen zusprechen, ist die Brücke gebaut. Sie nehmen Rücksicht aufeinander und entwickeln zusammen Ideen, um das Unternehmen sinnvoll aufzustellen.

3. Beispiel

Auch auf der sogenannten Management-Ebene zeigen Konflikte oft Entwicklungsfelder auf. Hier ein Beispiel: Zwei Geschäftsführer einer GmbH bemerken im Laufe des ersten Jahres, dass sie doch verschiedene Vorstellungen haben bezüglich der Unternehmensausrichtung, konkret im Umgang mit Projekten. Beide behaupten, nicht mehr mit dem anderen arbeiten zu können. GF1 möchte lieber zügig viele kleine Projekte abwickeln, während GF2 sich gern mit wenigen, aber umfangreicheren Projekten beschäftigen will.

Unternehmenskultur – heute und morgen

Der Begriff Unternehmenskulturen wird oft benutzt. Im Zusammenhang mit der Einführung neuer Arbeits- und Führungsformen scheint die Unternehmenskultur zunehmend als Medium zur Handlungsorientierung an Bedeutung zu gewinnen. Hier sollen der Begriff beschrieben und aktuelle Bezugspunkte diskutiert werden. Interessant ist dabei die Sicht moderner Unternehmen, weil hier ein weithin aktiver und „unbefangener" Umgang mit Unternehmenskultur feststellbar ist.

Peter M. Wald und Thomas K. Amling

Die Nutzung des Begriffs Unternehmenskultur ist en vogue. Ginni Rometty, CEO von IBM, sieht Kultur als „your company's number one asset". Forderungen nach einer neuen Unternehmenskultur, der Überwindung kultureller Barrieren oder Veränderungen einer existierenden Unternehmenskultur finden sich vielerorts. Ein aktuelles Beispiel ist der ADAC. Infolge öffentlich gewordener Manipulationen bei Testergebnissen wird in fast allen Kommentaren eine Änderung der Unternehmenskultur gefordert. Andernorts ist vom „Cultural Fit" zu lesen. Dabei geht es um Mitarbeiter mit Eigenschaften, die zur Unternehmenskultur passen. Aber auch bei der Integration von Unternehmen im Zuge von Akquisitionen wird zunehmend auf die kulturelle Passfähigkeit rekurriert („Cultural Due Dilligence"). Hinzu kommen die Effekte neuer Arbeits- und Führungsformen. Buchtitel wie „Enterprise 2.0 – die digitale Revolution der Unternehmenskultur"[1] machen exemplarisch deutlich, dass sich Unternehmenskulturen derzeit radikal ändern und wie wichtig die Unternehmenskultur für das Funktionieren der neuen Konzepte ist. Viele der Äußerungen sind nachvollziehbar, stehen aber im deutlichen Kontrast zur geringen Verbreitung von Kenntnissen zum Begriff Unternehmenskultur.

Was verbirgt sich hinter dem Begriff Unternehmenskultur?

Unternehmen werden als kulturelle Systeme verstanden, die über spezifische, historisch gewachsene „Vorstellungs- und Orientierungsmuster" verfügen, die das Verhalten der Mitarbeiter „nachhaltig prägen".[2] Damit wird an Schein[3] angeknüpft, der Kultur „as a pattern of shared basic assumptions" interpretiert, „learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to percieve, think, and feel in relation to those problems."

Unternehmenskulturen verfügen über folgende Merkmale:[4] Sie sind ein implizites Phänomen, das als Muster den Handlungen der Mitarbeiter zugrunde liegt und sich in diesen Handlungen zeigt. Kulturen werden gelebt, liefern gemeinsame Orientierungen und vereinheitlichen das Handeln der Mitarbeiter. Dabei verfügen sie über eine Geschichte, weil sie gelernt bzw. im Rahmen eines Sozialisationsprozesses vermittelt werden. Unternehmenskulturen stellen die konzeptionelle Welt bzw. den geistigen Bezugsrahmen des Unternehmens dar, weil sie Sinn und Orientierung vermitteln. Nur sehr selten jedoch reflektieren Unternehmen ihre Kultur.

Unternehmenskulturen beeinflussen die Leistungen von Unternehmen positiv wie negativ. Durch ein „klar geschnittenes" Weltbild stellen sie Mitarbeitern eine unverzichtbare Orientierungsleistung zur Verfügung. Gemeinsame Orientierungsmuster sorgen für vereinfachte Kommunikation und Koordination, erleichtern die Entscheidungsfindung, reduzieren den Kontrollaufwand, beeinflussen den Umgang mit Konflikten und ermöglichen eine rasche Implementierung von Projekten. Letztlich fördern sie die Motivation der Mitarbeiter und vermitteln Sicherheit und Vertrauen. Als negative Wirkungen sind Abschottungstendenzen, Barrieren hinsichtlich neuer Orientierungen und Projekte sowie die Fixierung auf bisherige Erfolgsmuster und der Konformitätsdruck durch „Kulturdenken" zu nennen.[5]

1 Jäger / Petry (2012).

2 Steinmann et al. (2013), S. 652.

3 Schein (2010), S. 18.

4 Für den gesamten Abschnitt Steinmann et al. (2013), S. 653 f.

5 Ebd. et al. (2013), S. 668 ff.