



KAMMER DER
WIRTSCHAFTSTREUHÄNDER



WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH
Unternehmensberatung • IT

Österreichischer Beratertag 2005

7. November 2005

ORF-Zentrum Wien

Wirtschaftsmediation - oder haben Sie etwas zu verschenken

- Konfliktprävention - schwierig aber möglich
- Konfliktkosten - die ungeschminkte Wahrheit

Dr. Eberhard Wobisch

3830 Waidhofen/Thaya, Jahnweg 7

Management by WirtschaftsMediation



Konfliktprävention

von Mag. Dr. Michael Kowarik*

Übersicht:

0. Was ist Konfliktprävention
 - 0.1. *Konfliktprävention / Eskalationsprävention*
 - 0.2. *Konflikt / Angst / Erwartung*
 - 0.3. *Konfliktprävention / Gesellschaftsformen*
1. Warum Konfliktprävention
 - 1.1. *Aufgabenfelder / Nutzen für den Berater*
 - 1.2. *Nutzen für den Klienten*
2. Instrumente vorbeugender Konfliktbearbeitung
3. Erarbeitung nützlicher Strukturen
4. Mediationsklausel für Verträge

0. Was ist Konfliktprävention

Konfliktprävention, wie wir sie sehen:

Sie dient nicht dazu, Konflikte zu vermeiden oder zu verdrängen – also eine konfliktfreie Idylle herbeizuführen. Konflikte werden immer eine unvermeidliche und erforderliche Begleiterscheinung von Veränderungsprozessen sein.

Wir verstehen unter Konfliktprävention das Schaffen von Raum, von Strukturen für eine zukunftsorientierte Kommunikations-/Unternehmenskultur.

Raum schaffen, um zu hinterfragen:

- Was von meinen Äußerungen ist beim Gegenüber angekommen?
- Bin ich verstanden worden?
- Hat mich der andere verstanden? (Unterschied zur obigen Zeile!)
- Verstehen heißt, die Sichtweise des anderen zu akzeptieren, es heißt aber nicht, sie automatisch gutzuheißen



* Mag. Dr. Michael Kowarik ist Steuerberater und eingetragener Mediator in 1150 Wien

0.1. Konfliktprävention / Eskalationsprävention

Konfliktprävention bedeutet auch Eskalationsprävention:

Wenn Konfliktbearbeitung auf einer niedrigen Eskalationsstufe der Meinungsverschiedenheit beginnt, also frühzeitig, und es Kommunikationsstrukturen gibt, mit denen sich die Gesprächspartner wohlfühlen, verschärfen sich Konflikte höchstwahrscheinlich nicht bis zu einem Stadium, in dem großer, manchmal irreversibler Schaden entsteht. Idealerweise wurden diese Kommunikationsstrukturen in „Friedenszeiten“ aufgebaut und gelebt, so dass es ganz normal erscheint, sich auch mit Konflikten gemeinsam an den Tisch zu setzen, um diese zu lösen.

Ein Konflikt liegt immer dann vor, wenn Bedürfnisse, Handlungen, Interessen, Erwartungen oder Zielvorstellungen aufeinander treffen, die in dieser Form nicht miteinander vereinbar sind. Meinungsverschiedenheiten oder unterschiedliche Sichtweisen lassen solange keinen Konflikt entstehen, als beide Seiten die unterschiedlichen Sichtweisen hinnehmen und keine Bekehrungsabsichten hegen.

Dieser Zustand kann sogar sehr kreative Potentiale beinhalten. Erst der Wunsch einer oder mehrerer beteiligter Seiten, der/die anderen müssten sich der eigenen Meinung anschließen, die eigenen Sichtweise teilen, birgt Konfliktpotential. Aber auch das ist noch kein wirkliches Problem, solange die Beteiligten Mittel und Wege kennen, um gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Erst wenn ein Beteiligter anderen seine Vorstellungen aufdrängen will, entsteht ein Konflikt.

Solche Nötigungen können auf unterschiedlichste Weise erfolgen. Wir kennen sie alle nur zu genau. Rhetorische Gewaltanwendung, Manipulationen, vor vollendete Tatsachen stellen, ein schlechtes Gewissen erzeugen, Unbeteiligte als Verbündete mit einbeziehen und vieles mehr sind Verhaltensweisen in Konflikten, die je nach der Intensität in der Eskalation zunehmen.

Diese Schilderung soll zu zweierlei dienen:

- Zu zeigen, dass Konfliktprävention nicht mit Konfliktvermeidung verwechselt werden darf
- Zu zeigen, wo Konfliktprävention bestenfalls ansetzen sollte, nämlich Strukturen und Räume zu schaffen, in denen unterschiedliche Sichtweisen, Meinungen und Anschauungen Platz haben und Mittel zur Verfügung zu stellen, im günstigsten Fall optimale Lösungen zu finden.

Konflikte sind fruchtbar, solange zwischen den Beteiligten eine verlässliche Basis von gegenseitiger Akzeptanz besteht. Die konflikthafte Zuspitzung erfolgt, wenn eine Störung der Gleichwertigkeit auftritt: Einer spielt Macht aus, drängt den anderen in eine Ecke, der wehrt sich natürlich, oft mit Mitteln die nicht situationsadäquat sind.



0.2. Konflikt / Angst / Erwartung

Auslöser der Konflikteskalation ist sehr häufig Angst. Angst über den Tisch gezogen zu werden, dumm dazustehen, das Gesicht zu verlieren, den Anforderungen nicht gewachsen zu sein, dem anderen zu unterliegen.

Ein weiterer Aspekt warum (alle) Menschen in Konflikten feindselig, aggressiv und verletzend agieren, sind in den meisten Fällen enttäuschte Erwartungen. Das feindselige Verhalten ist eine Bestrafung desjenigen, in den man die Erwartung gesetzt hat.

In die juristische Sprache übersetzt könnte man sagen – Erwartungen sind einseitige Verträge, von denen der andere nichts weiß.

Daraus ableitbar ist ein weiterer Ansatzpunkt für Konfliktprävention:

Die gegenseitigen Erwartungen sind auch oder sogar speziell im Wirtschaftsleben nicht klar. Jeder von uns weiß, dass selbst bei scheinbar klaren Vertragstexten bei Hinterfragung unterschiedliche Sichtweisen zu Tage treten. Umso komplexer sind die einseitigen Erwartungen bei den persönlichen Vorstellungen und Motiven der Menschen.

0.3. Konfliktprävention / Gesellschaftsformen

Konfliktprävention in der GmbH (oder auch anderen Gesellschaftsformen):

Konkret auf unsere tägliche Arbeit zugeschnitten - wir haben in unserer Kanzlei optimistische Gesellschafter sitzen, die uns beauftragen, eine für sie in jeder Hinsicht passende Rechtsform zu finden – über alles andere sind sie sich längst einig und es herrscht eitel Wonne.

Aus unserer Praxis und aus den obigen Ausführungen wissen wir aber, dass jeder Gesellschafter sein ideales Bild mit seinen idealen Vorstellungen der Zukunft vor Augen hat, seine Mitgesellschafter verhalten sich in seinen Erwartungen so wie er es sich vorstellt, eventuelle Probleme werden in seiner Weise gelöst. Der Unternehmensalltag verläuft so wie es sich jeder einzelne ausmalt.

Erfahrungen haben gezeigt, dass auch Gespräche untereinander nicht unbedingt eine Klärung bringen müssen. Das Bekenntnis zweier alleinzeichnungsberechtigter Gesellschaftergeschäftsführer „Wir werden das Unternehmen kooperativ führen“ kann zwar ein erster Ansatz sein – es wird sich nur bei näherer Hinterfragung wahrscheinlich herausstellen, dass jeder ganz unterschiedliche Vorstellungen von kooperativ hat.



1. Warum Konfliktprävention

Der wichtigste Grund für aktive Konfliktprävention ist, den Erfolg des Unternehmens für die Zukunft sicherzustellen. Unternehmen, die nicht durch Konflikte gelähmt werden, können sich mit voller Kraft ihrem tatsächlichen Geschäftsfeld widmen.

1.1. Aufgabenfelder / Nutzen für den Berater

- Die Klienten verändern sich
- Neue Dienstleistungen sind gefragt, der Mensch steht im Mittelpunkt
- Der wird am Markt bestehen, der „anders“ ist und mehr bietet
- Der betriebswirtschaftliche Wert von soft skills ist im Steigen. Die zugrunde liegende Hypothese lautet : Unternehmen werden dann langfristig erfolgreich sein, wenn die daran beteiligten Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter Gesellschafter etc als Menschen mit Bedürfnissen wahrgenommen werden und auch der Versuch gemacht wird, diese Bedürfnisse zu befriedigen (negatives Beispiel dazu : Banken und Basel II – der Kunde als Ware)
- Zufriedene Dauerklienten schaffen
- Provokation: Wir arbeiten an optimalen Verträgen, die es nicht gibt - wir müssen auch die optimale Betreuung für das Umfeld schaffen – müssen wir die optimale Betreuung für das Umfeld schaffen ?
- Den eigenen Markt stabilisieren
- Wir sind oft erste Ansprechpartner
- Wir haben die Erfahrung und Kompetenz zu sehen, wo Minenfelder sind

1.2. Nutzen für den Klienten

Gesellschaftsgründungen enthalten ein Phänomen das wir wohl alle kennen. Die Gesellschaftsgründer sehen die Zukunft rosarot, sind nahezu euphorisch und wollen nur so schnell wie möglich die Gesellschaft gegründet wissen, um endlich ihren Optimismus in die Tat umsetzen zu können. Warum das häufig so ist, ist in Pkt. 0 beschrieben worden.

Wir sehen 2 Standardfälle, die beide gleichermaßen brisant sind

- 2 (aber auch mehrere) Personen ohne wirtschaftlichen background und mit wenig Erfahrung, aber mit einer gemeinsamen Geschäftsidee, kratzen ihre Ersparnisse zusammen, bemühen sich um Kredite, haben Verwandte um



Bürgschaften gebeten und gründen eine Gesellschaft. Sollte diese an irgendetwas scheitern, hängt die Existenz dieser Leute am seidenen Faden

- Sozusagen das andere Ende der Skala – unternehmerisch erfahrene Personen oder Gesellschaften gründen eine Gesellschaft. Die Verträge sind ausgeklügelt, das eingesetzte Kapital ist so hoch wie die wirtschaftlichen Erwartungen in dieses Projekt. Marktanalysen sind erfolgsversprechend, das Führungsteam ist sorgfältig ausgewählt und ehrgeizig, kennt sich aber noch nicht..... Was auf dem Spiel steht ist, leicht zu erkennen.

Der Sinn von Konfliktprävention, wie wir ihn verstehen, soll nun sein, ein Sicherheitsnetz ähnlich einem Ehevertrag (prenuptial for societies) zu entwerfen, das für den „Fall der Fälle“ Vorgangsweisen vorsieht. Durch die Besprechung von möglichen Konfliktszenarien sollen die Beteiligten aus dem Tunneldenken der Euphorie herausgeführt und zu einem weiteren Spektrum von Möglichkeiten gebracht werden – nur so ist es möglich die Realität zu erfassen und zu managen.

„Was ich erkenne kann ich managen“

2. Instrumente vorbeugender Konfliktbearbeitung

Bisher haben wir sehr allgemein beleuchtet, worum es bei Konfliktprävention gehen soll. Allgemein deshalb, weil es keine Patentlösungen gibt. Einerseits hängen die Erfordernisse und Möglichkeiten von der Unternehmensgröße und dem Hintergrund der handelnden Personen ab, andererseits kann nur funktionieren, was die Personen, die später miteinander im Alltag arbeiten sollen, selbst gemeinsam an Regeln geschaffen haben. Das wird höchst individuell sein, es ist also nicht möglich, vorab ein Handbuch zu schreiben, dieses zu vervielfältigen und dann jedem Gesellschaftsgründer zu verkaufen.

Das Instrument zur Erarbeitung dieser Regeln soll ein **Beratungsworkshop** sein.

Die zukünftigen Gesellschafter erarbeiten unter Mithilfe durch den moderierenden Berater u.a. folgende Themen:

- Wie soll die tägliche Arbeitsaufteilung sein?
- Wie erfolgt die Entscheidungsfindung? (Investitionen, Dienstnehmer,..)
- Wie werden Ferien/Weiterbildungen etc. geplant?
- Welche Konflikte/Probleme könnten im Alltag auftreten?
- Was wäre die schlimmste Situation?
- Was würde mich enttäuschen?
- Wie reagiere ich auf diese Situation/Enttäuschung?



Wo wollen wir in 1 Jahr/in 5 Jahren sein?

Was definieren wir als Erfolg?

Wie definieren wir work/life balance?

Wie schaffen wir uns regelmäßige Möglichkeiten, uns miteinander auszusprechen ?

Wie oder woran erkennen wir, dass wir unsere Zusammenarbeit neu verhandeln müssen?

Diese Liste enthält nur die wichtigsten Punkte und muss offen bleiben, damit auch die Gesprächssituation im Workshop offen bleibt.

Nur eines steht fest – es gibt keine Verallgemeinerungen, es kann so sein, es kann aber auch ganz anders sein!

3. Erarbeitung nützlicher Strukturen

Das Ergebnis des Beratungsworkshops ist jedenfalls, dass in den Köpfen der Gesellschafter Nachdenken stattgefunden hat und sie sich klarer über ihre und die Sichtweisen ihrer Mitgesellschafter sind. Es wäre aber auch sinnvoll, die gefundenen Erkenntnisse in schriftlicher Form festzuhalten, eben als „Ehevertrag für Gesellschafter“. So hat jede junge Gesellschaft ihr „Konfliktbearbeitungshandbuch“ oder eine kurze Absichtserklärung „So wollen wir miteinander arbeiten“. Das gibt Sicherheit, ist aber gleichzeitig nicht für die Ewigkeit festgeschrieben, sondern verhandelbar. Wenn die Gesellschafter erlebt haben, dass sie die Grundvereinbarung gemeinsam geschafft haben, werden sie auch Veränderungen selbständig verhandeln können.

Was könnte ein solches Handbuch enthalten?

- Arbeitseinteilung, Organigramm
- Definition über Entscheidungsfindung
- Ungefähre monetäre Ziele, eventuell in Zusammenhang mit einer Budgetplanung gemeinsam mit dem Berater
- Ausstiegsszenarien – siehe auch Mediationsklauseln (unten)
- Plan für regelmäßige Treffen mit einer Grundtagesordnung
 - Das hat mich letzte Woche /Monat geärgert
 - Das hat mich angenehm überrascht
 - Das war positiv
 - Darüber müssen wir Entscheidungen treffen

Was machen wir, wenn ernsthafte Probleme auftauchen:

- Wie definieren wir „ernsthaft“, nehmen wir das Problem des anderen Gesellschafters ernst, wie kann man das signalisieren?
- Wie schnell kann ein Gesprächstermin ausgemacht werden?



- Festlegen einer gemeinsamen Vertrauensperson, wenn wir das Gefühl haben, dass wir ein erfolgreiches Gespräch miteinander nicht (mehr) schaffen
- Wenn einer es will, machen wir Teamcoaching
- Wenn einer es will, wenden wir uns an einen Mediator

In einem solchen Workshop ist der Berater als Moderator zweifach gefordert: einerseits soll er sein Fachwissen dergestalt einbringen, dass er darauf achtet, dass alle wichtigen Punkte zur Sprache kommen und jeder Gesellschafter genügend Raum für seine Äußerungen bekommt, andererseits ist er „nur“ Moderator, er kann nur mögliche Reibungspunkte aufzeigen, die Wege müssen die Gesellschafter selber finden.

Anhang :

4. Mediationsklausel für Verträge

Streitigkeiten aus diesem Vertrag sollen vorerst durch Mediation gelöst werden. Hierbei werden sich die Vertragsparteien auf einen Mediator aus der von der Kammer der Wirtschaftstreuhänder geführten Liste der Wirtschaftsmediatoren einigen. Sollte diese Einigung nicht zustande kommen, wird ein Mediator über Antrag einer der beiden Konfliktparteien vom Präsidenten der Kammer der Wirtschaftstreuhänder ausgewählt. Die Anrufung der ordentlichen Gerichte ist erst nach erfolglosem Abbruch der Mediation möglich. Hievon sind einstweilige Verfügungen und Beweissicherungsanträge ausgenommen. Eine Mediation gilt als abgebrochen, wenn eine der beiden Konfliktparteien oder aber der Mediator den Abbruch erklären oder wenn seit der letzten Mediationssitzung mehr als 6 Wochen vergangen sind, ohne dass ein neuer Mediationstermin wahrgenommen wurde.



Was kosten Konflikte?

von Dkfm. Dr. Peter Derfler*

Übersicht:

1. Konflikte im Betrieb
 - 1.1. *Horizontale Konflikte*
 - 1.2. *Vertikale Konflikte*
2. Kostenfaktor
3. Musterfälle
 - 3.1. *Mobbing: Der Sündenbock muss weg!*
 - 3.2. *Innere Emigration*
 - 3.3. *Duell in der Geschäftsführung*
4. Kostenrahmen

1. Konflikte im Betrieb

Konflikte neigen dazu, von der Ebene der sachlichen Problematik rasch in den emotionalen Bereich zu eskalieren.

Wird aber die Eskalationsspirale in Gang gesetzt, dann denken wir nicht mehr in den Kategorien **Kosten-Nutzen**, sondern immer mehr in den Kategorien **Sieg oder Niederlage**. Und das kann sehr teuer kommen.

Innerbetriebliche Konflikte werden nicht vor Gerichten ausgetragen, höchstens zuletzt vor dem Arbeitsgericht. Doch da ist es längst zu spät. Wenn ein Konflikt - als letzter Ausweg - durch Kündigungen „bereinigt“ wird, ist meist eine lange Vorgeschichte vorausgegangen.

Konflikte können an allen Schnittstellen des Betriebsablaufs aufbrechen, zwischen Personen, Abteilungen und Führungsebenen.

Gestritten wird um **Führungsansprüche, Geld, Ressourcen, Ziel- und Wertvorstellungen**.

* Dkfm. Dr. Peter Derfler ist Steuerberater und eingetragener Mediator in 1060 Wien



Dabei gibt es viele Konstellationen – zum Beispiel:

1.1. Horizontale Konflikte:

- Geschäftsführer gegeneinander
- Mitarbeiter gegeneinander
- Filialen gegeneinander oder Abteilungen gegeneinander (Innendienst gegen Außendienst; Produktion gegen Verkauf etc.)

1.2. Vertikale Konflikte:

- Vorgesetzte gegen Untergebene
- Management gegen Mitarbeiter
- Zentrale gegen Filialen
- Alt gegen Jung (Unternehmensnachfolge)
- Konzernmutter gegen Tochtergesellschaften

Daneben gibt es **Mischformen** mit verschiedenen **Parteienbildungen** und **Koalitionen**.

Im Normalfall werden Streitigkeiten rasch gelöst, durch **Arrangement** der Streitparteien oder durch **Managementeingriff** von oben. Erst wenn dies nicht funktioniert, werden Konflikte zum **Krisenherd**.

Konflikte sind nicht nur ein **psychologisches** oder **führungstechnisches** Problem. Sie sind immer auch ein gravierender

2. Kostenfaktor

Natürlich finden wir in der Buchhaltung **kein Konto „Konfliktkosten“**. Wenn Streit ausbricht, werden die laufenden Ausgaben zunächst gar nicht ansteigen. Die Kosten entstehen durch **Störung und Lähmung** betrieblicher Abläufe, ungewollte oder gewollte **Pannen**, **Leistungsabfall** und **Leistungsverweigerung**.

Wie können wir solche **Leistungsverluste beziffern**?

Bevor Folgeschäden durch Pannen und Sabotage eintreten, wird erst einmal viel **wertvolle Arbeitszeit verloren** oder vergeudet.

Da wären zunächst die **reinen Personalkosten**:

Mit anteiligem Urlaubs- und Weihnachtsgeld und den Nebenkosten sind das pro Stunde rd. **1 % vom Monatsgehalt**. Bei EURO 1.500 Monatsbezug also rd. **EURO 15**, bei einem Gehalt von EURO 7.000 mit Sachbezügen pro Stunde rd. **EURO 70**.



Das sind nur die vergeudeteten Personalkosten. Diese Rechnung stimmt nur dann, wenn unsere Mitarbeiter **ausreichend Zeit zum Streiten** haben – also andere Mitarbeiter für Streithähne und Leistungsverweigerer einspringen.

Gut geführte Unternehmen haben wenig freie Leerzeiten; sie arbeiten kostenbewusst, mit knappem Personal und unter Zeitdruck. Wenn Streit ausbricht, schrumpft die Betriebsleistung. **Man verliert Umsätze** und damit **Deckungsbeiträge**.

Wir können bei guten Betrieben meist von ähnlichen **Verhältnissen** ausgehen:

Pro Mitarbeiter erwarten wir einen **Umsatz** (im Handel einen Deckungsbeitrag) von **rd. EURO 110.000**. Dividiert durch die jährliche Leistungszeit (rd. 1.700 Stunden) ergibt sich eine **Leistungserwartung pro Stunde und Mitarbeiter** von rd. **EURO 65**; das deckt neben den Personalkosten jetzt auch die anteiligen Fixkosten und den Gewinn und entspricht in etwa der Kalkulation für eine **Mechanikerstunde**.

Von einer **Führungspersönlichkeit** erwarten wir zumindest das **Doppelte**: pro Stunde also **rund EURO 130**. Das entspricht einer **Jahresleistung** bzw. Jahreskosten von rund **EURO 220.000**.

Das ist natürlich ein **Vielfaches** der reinen Personalkosten.

Als Regel gilt: **Je besser ein Unternehmen geführt ist, umso teurer kommen Konflikte!**

Auf der Grundlage dieser Annahmen betrachten wir nun **drei typische Konfliktfälle**:

3. Musterfälle

3.1. Mobbing: Der Sündenbock muss weg!

Wir sind in einem **schlecht ausgelasteten Betrieb**. Wenn Mitarbeiter ausfallen, machen die anderen deren Arbeit mit. **Zum Streiten bleibt genügend Zeit**. Wenn wir Konfliktschäden berechnen, setzen wir daher nur die reinen Personalkosten an.

Frau **Huber (Monatsgehalt EURO 1.800)** ist beim Abteilungsleiter in Ungnade gefallen, weshalb er sie gerne loswürde. Jüngeren Kolleginnen gibt er zu verstehen,



dass sie an ihre Stelle nachrücken könnten, wenn man sie draußen hätte. In der Folge ständig Streit und **Feindseligkeiten**. Arbeitsgeräte von Frau Huber sind dauernd kaputt.

Fehlleistungen werden immer Frau Huber in die Schuhe geschoben. Es kommt zu **Pannen** und einmal durch Bosheit fast zu einem Betriebs-unfall. Frau Huber geht in **Krankenstand**. Nach Ihrer Rückkehr gerät sie in Diebstahlsverdacht und wird **gekündigt**.

Zeitaufwand: Ein halbes Jahr lang täglich 2 Stunden Streit oder Arbeitsausfall (je eine Mitarbeiterin streitet täglich eine Stunde mit Frau Huber oder irgendwer beschwert sich irgendwo):

Arbeitsausfall pro Woche rd. 10 Stunden, mal 26 Wochen.

260 Stunden mal EURO 18 =

EURO 4.700

Schäden und Pannen, geschätzt

EURO 3.700

Krankenstand 3 Wochen (120 Stunden mal EURO 18) =

EURO 2.200

4 Monate Abfertigung (1800 x 14 : 12 x 4) rd.

EURO 8.400

Konfliktkosten (Gehaltskosten + Sachschäden) insgesamt:

EURO 19.000,-

Übrigens: An die Stelle der gekündigten Frau Huber ist **jetzt Frau Müller nachgerückt**. Nach einem Jahr wird auch sie zum Mobbing-Opfer, mit vergleichbaren Folgekosten.

3.2. Fall 2: Innere Emigration

Ein Betrieb ist auf den Sohn übergegangen, der Modernisierungen vorgenommen hat. Kein Betriebsrat. Wenig Eigenkapital, schlechte Liquidität, schlechte Auslastung. Auch hier: **Genügend freie Leistungszeiten**, wir berücksichtigen daher nur die reinen Personalkosten.

Dienstältester Mitarbeiter ist Herr **Querkopf**, Familienvater mit Versorgungspflichten. Mit **neuen Managementmethoden** kann er sich **nicht abfinden**.

Gehaltskosten für Herrn Querkopf betragen 14 x brutto 3.300 plus Nebenkosten. Das sind pro Jahr rd. **EURO 60.000**; **Abfertigungsanspruch** (9 Monate) **EURO 34.700**.

Im Jahr 1: Widerstand, Renitenz und Leistungsabfall:

Das haben wir immer ganz anders gemacht! Die Erfahrung von Herrn Querkopf ist nichts mehr wert. Frust. **Dienst nach Vorschrift:** Keine unbezahlten Überstunden, erstmals **voller Urlaub** und **Kuraufenthalt**. Kein Interesse an der Behebung von **Pannen**, vor denen er immer gewarnt hat. Querkopf will beweisen, dass es so nicht funktionieren kann – manchmal sehr erfolgreich.

Leistungsabfall:30%

Konfliktkosten : 30% der Jahreskosten (EUR 60.000), d.s. **EURO 18.000**



Im Jahr 2: Suche nach Entlassungsgrund!

Wegen des hohen Abfertigungsanspruchs will man Querkopf zur Selbstkündigung treiben. Vergeblich. Trotz Belauerung findet sich auch kein Entlassungsgrund. Per Jahresende **Kündigung**.

Leistungsabfall (ohne Streitzeiten und Pannen) zuletzt rd. 50%

Konfliktkosten: 50% der Leistungserwartung, d.s.

EURO 30.000

Zuzüglich Abfertigung per Jahresende (siehe oben)

+EURO 34.700

Im Jahr 3: Kündigungsanfechtung!

Herr Querkopf hat (als Sozialfall) die Kündigung beim Arbeitsgericht angefochten. Müsste bis zur Pension weiterbeschäftigt werden. Man schließt **Vergleich**: Zusätzlich ½ Jahresbezug als freiwillige Abfertigung.

Zusätzliche Abfertigung:

EURO 23.100

Einarbeitung eines Ersatzmannes,

Einarbeitung 2 Monate, Gehaltskosten rd.

EURO 10.000

Konfliktkosten Jahr 1 – 3 daher insgesamt:

EURO 115.800,-

3.3. Fall 3: Duell in der Geschäftsführung

zu diesem Beispiel ist eine komplette Falllösung im „Handbuch Mediation“ des WEKA-Verlages (Register 10/6 Konflikte im Betrieb) publiziert.

Aufstrebendes Unternehmen, gute Ertragslage. **In diesem Betrieb wird jeder dringend gebraucht.** Wenn einer ausfällt, sinken Umsatz und Gewinn.

In der Geschäftsführung zwei dynamische Jungmanager, beide an der Gesellschaft beteiligt. **Leistungserwartung pro Geschäftsführer je EURO 220.000.** Die Leistung der Geschäftsführer muss abdecken: Monatsbezüge je EURO 7.000, Reisekosten, KfZ, neue Büros, anteilige EDV, je eine Sekretärin, dazu anteilige allgemeine Fixkosten und Gewinn.

Führungsstil und Ziele der beiden Geschäftsführer sind unterschiedlich. Einer will schlanke Strukturen, Controlling und Kostensenkung. Der andere teure Werbung, Expansion und mehr Umsatz. Wechselseitige Vorwürfe, Misstrauen, offener Kampf.



Jeder Geschäftsführer ist überzeugt, dass sein Kollege ihn aus der Firma drängen will. Beide haben ihr Engagement neu strukturiert:

Statt in eigentliche Aufgaben investieren sie **50%** ihrer Leistungszeit in persönliche Absicherung und Grabenkämpfe.

Ertragsentgang 2 x 50% von EUR 220.000, d.s. pro Jahr rd. **EURO 220.000**

Endstufe nach einem Jahr: Ständige Bloßstellungen und Sabotage, die Mannschaft ist polarisiert. **Pannen** und **Fehlleistungen**. Einige **Aufträge sind verloren gegangen**. **Schaden** dadurch zusätzlich ca.

EURO 80.000

So geht's nicht mehr weiter. Einer muss gehen. Wenn die Entscheidung fällt, werden samt **Rechtskosten**, **Imageschaden** und **Golden Handshake**, noch weitere in den Sand gesetzt. Ein wertvoller Geschäftsführer ist verloren.

EURO 100.000

Konfliktkosten insgesamt:

EURO 400.000,-

Wie wir an diesen drei Fällen sehen, sind ungelöste **Konflikte sehr kostspielig**. Sie schwächen die Betriebe unserer Mandanten und sind ein Konkurrenznachteil. Unbereinigte Konflikte belasten die Wirtschaft mit **Leistungsverlusten in Milliardenhöhe**.

Wer als **Berater** einen ungelösten Dauerkonflikt feststellt, ist auf eine gefährliche und teure **Schwachstelle** gestoßen. Kein noch so gutes Organisationskonzept kann wirksam greifen, bevor der Konflikt gelöst und damit der Blick auf die Zukunft wieder frei ist.

Als Berater brauchen Sie deshalb ein wirksames und rasches Instrument zur Konfliktlösung, sollten aber **vermeiden, selbst in den Konflikt involviert zu werden**.

In Form der **Wirtschaftsmediation** steht der Öffentlichkeit ein professionelles, hochwirksames und kreatives Konfliktlösungsverfahren zur Verfügung: Die ausgebildeten Wirtschaftsmediatoren sind geschult, Konflikte wirkungsvoll zu **deeskalieren**; sie erarbeiten eine tiefgehende **Konfliktanalyse**, helfen den Kontrahenten, **gemeinsame Interessen** aufzudecken und unterstützen sie bei der Erarbeitung ihrer **eigenen, konstruktiven Zukunftslösung**.



4. Kostenrahmen

Der **Kostenrahmen** für die o.a. Fälle würde etwa betragen:

	Konflikt- schaden	Kosten Mediation	
		Betrag	in % rd
Fall 1 (Mobbing): Konfliktkosten rd. 1 Mediator, 6 Sitzungen, max.	EURO 19.000	EURO 2.400	13 %
Fall 2 (Querkopf) : Konfliktschaden rd. 1 Mediator, 6 - 8 Sitzungen, max.	EURO 115.800	EURO 3.200	3 %
Fall 3 (Geschäfts- führerstreit): Konfliktschaden rd. 2 Mediatoren, 1-2 Wochenenden in Seminarhotel, Fachberatung durch Experten, insgesamt ca.	EURO 400.000	EURO 20.000	5 %

Richtwert:
Die Kosten einer Mediation betragen
ca. 5 – 15 % der Konfliktkosten!