



Zwischenruf: „Konflikte umarmen“: Ehrbar meint konstruktiv handeln

Text **Dr. Elke Böckstiegel**

Nach dem Fall des Eisernen Vorhanges wurde das stabile „Gleichgewicht des Schreckens“ von einer unübersichtlichen geopolitischen Weltlage mit vielen Playern abgelöst. Das amerikanische Militär erfand dafür das Akronym „VUCA“ für volatility (Volatilität, Unbeständigkeit), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Ambivalenz, Mehrdeutigkeit).

Längst sind auch Unternehmen mit einer unbeständigen, unsicheren, komplexen und ambivalenten VUCA-Welt konfrontiert. Auch hier lösen sich die alten Ordnungen auf: Ob im Arbeitsalltag (diverse Teams, flexible Arbeitszeiten, Agilität ...) oder in den Kunden- und Lieferantenbeziehungen (globale Konkurrenz und Märkte, Kooperation mit Konkurrenten ...). Die VUCA-Welt stellt Unternehmen vor eine zentrale Herausforderung: Mit den aufkommenden Spannungen so umzugehen, dass sie nicht destruktive, das Unternehmen schädigende Konflikte werden, sondern im Gegenteil zu neuen Erfolgen führen.

Dieser Herausforderung begegnen viele Unternehmen leider immer noch mit den alten Strategien. Eine ist die Negation

von Spannungen, nach dem Motto: „Was nicht sein darf, das nicht sein kann“. So entwickeln sich Spannungen oft zu destruktiven Konflikten, sie fressen sich ungehindert durch die Organisation. Wenn sie zu groß geworden sind, um sie weiter ignorieren zu können, werden sie mit der Brechstange bearbeitet: z.B. durch Mitarbeiterkündigungen, aufwändige Gerichtsverfahren, Zerstörung von Kunden- und Lieferantenbeziehungen.

Eine andere Strategie ist das „win-lose“-Spiel. Der Stärkere setzt sich mit allen Mitteln und zur Verfügung stehenden Macht durch (z.B. Kündigung unliebsamer Mitarbeiter), er produziert so auf der anderen Seite Verlierer. Diese sind jedoch zunehmend bereit, mit anderen Mitteln zurückzuschlagen (z.B. gekündigter Mitarbeiter „agiert“ hocheffektiv gegen den Arbeitgeber im Internet).

Die Beibehaltung der alten Strategien ist keine passende Antwort auf die VUCA-Welt, weil sie Spannungen nicht produktiv in Unternehmenserfolge ummünzen. Vor allem aber stehen sie im offenen Widerspruch zum Verhalten eines ehrbaren Unternehmers wie er in den Leitlinien des VBKI beschrieben ist. Eine zentrale Anforderung an den ehrbaren Unternehmer ist die Berücksichtigung aller Beteiligten. Genau das wird durch diese Strategien verhindert, wodurch dann weder lang-

Im Zwischenruf kommentiert jeweils ein Mitglied des Ausschusses Wirtschaft und Ethik einen der 10 Leitsätze ehrbaren Wirtschaftshandelns. Die Leitsätze – entwickelt in diesem VBKI-Ausschuss – liefern Orientierungspunkte für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln.

fristiges Vertrauen (Leitsatz 2) geschaffen wird noch das Handeln auf einen langfristigen Erfolg ausgerichtet ist (Leitsatz 1).

Wie also sieht eine passendere Strategie aus? Eine, die den Unternehmer in der VUCA-Welt erfolgreich macht und gleichzeitig Spannungen ehrbar löst? Die Antwort, die z.B. erfolgreichen Mediationen zugrunde liegt, ist die Strategie des konstruktiven, am gemeinsamen Anliegen orientierten Handelns, auch und gerade in Spannungen und Konflikten. So wird z.B. der unliebsame Mitarbeiter zum loyalen Leistungsträger.

Sie führt auf eine ehrbare Weise dazu, dass Unternehmen nach einem Konflikt stärker sind als vorher. Ihre Anwendung ist in Unternehmen noch die Ausnahme, wird aber von Unternehmern immer öfter ausprobiert und hat folgende Voraussetzungen:

- Ein neues Mindset: Der Unternehmer umarmt den Konflikt als einen Indikator für alles, was die VUCA-Welt mit sich bringt, er wird zur wertvollen Ressource und Kraft für die Weiterentwicklung des Unternehmens.
- Der Unternehmer packt den Konflikt an, lässt seine volle Komplexität zu und verschafft sich einen umfassenden Überblick.
- Er klärt die Frage: Was will gelöst, verbessert, neugestaltet werden?
- So werden Lösungen erarbeitet, die alle beteiligten Perspektiven einbeziehen, gewinnbringend sind oder zumindest so wenig Verlierer wie irgend möglich produziert.

Diese Strategie kann mit allen VUCA-Herausforderungen umgehen und sie zur bestmöglichen Lösung führen. Einer Lö-

sung, die Spannungen und Konflikte produktiv nach vorne bringt, Vertrauen, Transparenz und Kreativität freisetzt und oft zu gemeinsamen freudvollen Ringen um den bestmöglichen Weg führt. Also zum Gegenteil von dem, was wir normalerweise mit Konflikt assoziieren. Wer so handelt ist in höchstem Maße ehrbar, denn er schafft langfristiges Vertrauen, hat alle Beteiligten im Blick und richtet so sein Unternehmen auf langfristigen Erfolg aus.

Setzen Sie auf diese zentrale Tugend und werden ein erfolgreicher und ehrbarer Unternehmer in der heutigen VUCA-Welt! ■



i Über die Autorin:

Dr. Elke Böckstiegel, Partnerin der Harmonia Logic GbR, ist Organisationsberaterin, Wirtschaftsmediatorin und Dozentin. Die Methoden und Werkzeuge zum stimmigen Handeln hat sie maßgeblich mitentwickelt.

Alle Leitsätze finden Sie hier: