

Wirtschaftsmediation –

Ein wertvoller Baustein zum Gelingen
der digitalen Transformation

Ein zeitgemäßer Weg
zur Konfliktlösung

Wirtschaftsmediation –

Ein wertvoller Baustein zum Gelingen
der digitalen Transformation

Ein zeitgemäßer Weg zur Konfliktlösung

INHALT

- 1 Einleitung

- 2 Grundlagen
 - 2.1 Was ist Wirtschaftsmediation?
 - 2.2 Wird Wirtschaftsmediation schon genutzt und wie gehen Unternehmen mit Konflikten um?

- 3 Welches Potenzial bietet die Wirtschaftsmediation im Rahmen der digitalen Transformation
 - 3.1 Was sind aktuelle Herausforderungen der digitalen Transformation
 - 3.2 Was bedeutet das für die Wirtschaftsmediator/innen
 - 3.3 Welche Konflikte ergeben sich in der digitalen Transformation und eignen sich für eine Wirtschaftsmediation?
 - 3.4 Was kostet und bringt die Wirtschaftsmediation aus finanzieller Sicht?
 - 3.5 Digitale Transformation und neue Fehlerkultur – Welchen Beitrag kann die Wirtschaftsmediation noch leisten?

- 4 Wie kann die praktische Umsetzung der Wirtschaftsmediation erfolgen?

 - 4.1 Verankerung als innerbetriebliche Mediation
 - 4.2 Nutzung externer Wirtschaftsmediatoren/innen

- 5 Fazit

Im Zuge der digitalen Transformation sind die Unternehmen in den letzten Jahren im stetigen Wandel. Damit steigen die Anforderungen und der Wunsch nach Veränderungen. Eine Veränderung birgt auch immer ein Spannungsfeld und damit Konfliktpotenzial. Bei der digitalen Transformation ist dies besonders hoch. Viele Stellschrauben im System und systemübergreifend ändern sich und müssen sich ändern. Die Welt ist der Wettbewerb. Es geht für alle Beteiligten von Gewohntem hin zu Neuem. Manchmal ist noch nicht klar wohin bzw. wie. Es existieren unterschiedliche Vorstellungen, Erwartungshaltungen und Bedenken. Innerhalb der Unternehmen von der Geschäftsführung bis hin zu den Mitarbeitenden. Konflikte sind vorprogrammiert.

Die digitale Transformation ist ein fortlaufender Prozess. Die Umsetzung ist in zahlreiche Initiativen und Projekte untergliedert. Idealerweise werden in jedem Projekt Risiken und Probleme aufgelistet und bewertet. Bereits hier können Konflikte ersichtlich sein. Spätestens während der Umsetzungspraxis kommen die Konflikte an die Oberfläche. Doch bereits bevor das Projekt aufgesetzt ist, bestehen Konflikte. Wie mit diesen umgegangen wird, hängt stark von der Unternehmenskultur und den Projektleitern/-innen und Führungskräften ab.

Daher stelle ich mir folgende Fragen: Kann die Wirtschaftsmediation ein wichtiger Baustein sein? Für die Lösung der Konflikte in den anstehenden Veränderungen im technologisch getriebenen Kulturwandel? Kann sie vor allem im Zuge der digitalen Transformation als neuer und zeitgemäßer Weg zur Konfliktlösung zum Einsatz kommen? Da auch ein Wertewandel in den Unternehmen Einzug hält – mehr Offenheit und Transparenz bis hin zu einer konstruktiven Fehlerkultur.

Aus meiner Sicht besteht folgende Chance: Wenn die Mitarbeitenden, die die Transformation fachlich und inhaltlich umsetzen, die echte Notwendigkeit, der meist von der Geschäftsführung initiierten Maßnahmen verstehen und die Geschäftsführung die Bedenken der Mitarbeitenden besser einordnen können, können beide erkennen, dass sie am selben Strang ziehen. Sie gleichgerichtete Interessen verfolgen: Eine tragfähige Lösung zu implementieren, die a) den Fortbestand des Unternehmens sichert und b) die gut für die Mitarbeitenden im Alltag zu nutzen ist. Dies gilt ebenso für das Verständnis für Veränderungsvorschläge, die zunehmend von Mitarbeitenden kommen. Auch hier wird deutlich, dass beiden am Fortbestand und der Marktfähigkeit des Unternehmens gelegen ist.

Folglich erscheint mir die Wirtschaftsmediation als Baustein der digitalen Transformation von besonderem Nutzen. Damit die digitale Transformation einen wirtschaftlichen Effekt erzielen kann, sind Veränderungen notwendig. Damit Veränderungen positiv laufen, müssen Konflikte aufgegriffen werden. Damit Konflikte konstruktiv gelöst werden, kann die Wirtschaftsmediation genutzt werden. Die Wirtschaftsmediation hat also einen positiven Effekt auf den wirtschaftlichen Effekt der digitalen Transformation.

2 – Nutzungsgrad der Wirtschaftsmediation und Umgang mit Konflikten

Wirtschaftsmediation –

Ein wertvoller Baustein zum Gelingen
der digitalen Transformation

Ein zeitgemäßer Weg zur Konfliktlösung

Die Wirtschaftsmediation wird bei den befragten Unternehmen, die sich im Rahmen der Studie mit einem Konfliktmanagement auseinandergesetzt haben, vermehrt eingesetzt.

Im Umkehrschluss stellt sich die Frage:

Wie gehen die weiteren Unternehmen heute mit Konflikten um?

„Damit einher geht die Beobachtung, dass in vielen Unternehmen zwar der Anspruch herrscht, konstruktiv mit Konflikten umgehen zu wollen. Im Alltag sieht es dann aber oft ganz anders aus. Schwierigkeiten und Probleme werden ausgesessen oder totgeschwiegen. Oder Konflikte werden zwar ausgetragen, aber auf wenig konstruktive Art und Weise und unter Inkaufnahme hoher Kollateralschäden und Kosten.“

Wie stark gelten die weitläufigen Haltungen gegenüber einem Konflikt?

„Die Unternehmenskultur macht den Unterschied: Weil sich Konflikte wegen der großen Unbekannten „menschlicher Faktor“ selten so präzise durchrechnen lassen wie die Belastbarkeit von technischen Bauteilen, kommen bei ihrer Auflösung die vermeintlich weichen Kräfte einer Unternehmenskultur zum Tragen: Dialogbereitschaft, Durchlässigkeit von Wissen und Meinungen, Umgang mit Fehlern und Defiziten oder Work-Life-Balance.“

3 – Potenzial der Wirtschaftsmediation im Rahmen der digitalen Transformation

Wirtschaftsmediation –

Ein wertvoller Baustein zum Gelingen der digitalen Transformation

Ein zeitgemäßer Weg zur Konfliktlösung

3.1 Konflikte in der digitalen Transformation

„Besonders anfällig für Konflikte sind Menschen und Teams immer dann, wenn Veränderungen auf sie zukommen, also Neues auf Bestehendes trifft. (Waas / Ertl 2008:221).

Die digitale Transformation als solche ist geprägt von Veränderungen. Es entstehen Konfliktpotenziale in allen 4 Bereichen der Unternehmensentwicklung: Strategie, Organisation, Führung und Personen. Allgemein gesagt: ein Konflikt besteht überall dort wo Menschen agieren, bestehende Muster neue Arbeitsweisen treffen und über Erwartungshaltungen und Befindlichkeiten nicht klar gesprochen wird.

3.2 Was kostet und bringt die Wirtschaftsmediation aus finanzieller Sicht?

„Ein Konflikt am Arbeitsplatz verursacht Kosten von 10 000 € bis 500 000 € € (KPMG, Konfliktkostenstudie, 2009).“

Zu weiteren Auswirkungen zählen:

- > das Projekt wird nicht termingerecht fertig,
- > das Potenzial einer Software wird nur teilweise in ihrem Umfang oder nur von einem Teil der Mitarbeitenden genutzt,
- > neue Workarounds entstehen, die neue Prozesszeit verursachen,
- > Ressourcen bleiben ungenutzt oder werden gar verschwendet.

Je nach Komplexität des Konfliktes und der benötigten Dauer zur Lösung innerhalb einer Mediation entstehen Kosten. Als theoretisches Beispiel dient ein einfacher und in der Praxis wahrscheinlich häufigen Fall in der digitalen Transformation, der im Rahmen einer Mediation geklärt werden könnte.

2 Teams benötigen die selbe Ressource zur selben Zeit. Oft sind hierbei Firmenintern 6 oder mehr Personen für effektiv einen Tag beschäftigt. Nicht am Stück, sondern über die Dauer einer oder mehrerer Wochen. Sie werden immer wieder aus den eigentlichen Tätigkeiten herausgerissen oder es finden zusätzliche Termine statt, um den Konflikt zu diskutieren und zu lösen. Nehmen wir für die internen Personen den Tagessatz von im Schnitt 1000 € an, dann wären wir bei 6000 € internen Kosten.

Stundensätze von Wirtschaftsmediator/innen liegen bei 140-400 € pro Stunde. Somit nehmen wir an, dass sich die Kosten für eine Mediation im obigen Fall (Durchführung von 1 Termin von ca. 2 Stunden + Vor- und Nachbereitung) in einer Spanne von ca. 1120-3200 € bewegen. Dazu kämen die internen Kosten für die 2 Stunden für die 2 hauptsächlich Beteiligten von ca. 500 €.

3.2 Was kostet und bringt die Wirtschaftsmediation aus finanzieller Sicht?

Das Beispiel gibt einen Vorgeschmack, dass bei weniger und fokussiertem (Personal) Einsatz kostengünstiger, effektiver und durch die Betroffenen direkt eine Lösung gefunden werden kann. Auch weil die Konzentration in der Mediation auf das Finden einer Lösung gelegt wird, anstatt in den bekannten Gesprächsmustern zu verweilen.

Die Verbuchung der Kosten und die damit einhergehende Transparenz könnte zum Problem werden. Es geht um echtes Geld vs. interne Dollar. Die Kosten für die Mediation werden explizit ausgewiesen. Die Kosten für die interne Konfliktlösung werden in der Regel nicht betrachtet oder aufgeschlüsselt, nicht erfasst. Wobei diese internen Kosten doppelt wiegen. Die Zeit wird zur Lösung eines Konfliktes verwendet anstatt für die eigentlichen Aufgaben, so dass diese ggf. später oder in schlechterer Qualität abgegeben werden. Deutlich wird dies auch in der Studie von KPMG: „dass bei unzureichend geklärten oder aufgearbeiteten Konflikten ein Schaden nicht nur die Lasten der Auseinandersetzung negativ zu Buche schlagen, sondern auch der dadurch nicht erzielte Gewinn.“

Des Weiteren könnten als „indirekte Konfliktkosten“ bzw. Folgekosten bei komplexen Konflikten, je nach öffentlichem Interesse auch finanzielle Aspekte in Bezug auf die Auswirkung, auf den Firmenwert einfließen. Eine Übersicht zu den Konfliktkosten liefert das Schaubild von Invkovema:

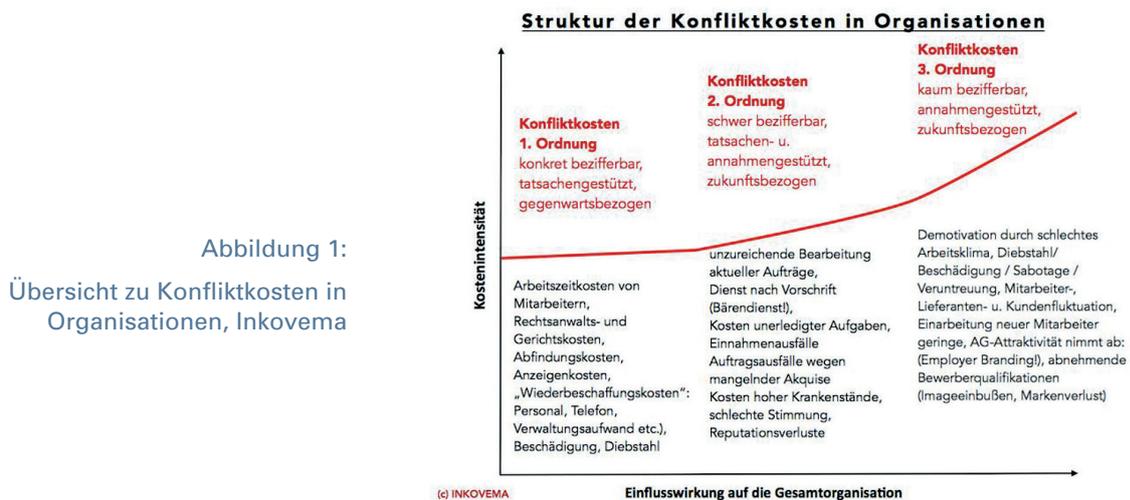


Abbildung 1:
Übersicht zu Konfliktkosten in Organisationen, Invkovema

3.3 Digitale Transformation und neue Fehlerkultur – Welchen Beitrag kann die Wirtschaftsmediation noch leisten?

Das und weitere Informationen finden Sie in der Gesamtversion meiner Arbeit.

interact

Simone Schramm

Wirtschaftsmediation

analyse – clarify – transform

Ready to interact?

interact

Simone Schramm

fon: 0711-9979 2133

mobil: 0157-5136 3087

mail: mail@interact-online.de

www.interact-online.de

Gosheimer Weg 21

70619 Stuttgart