

Der Krieg im Büro

Wenn Konflikte eskalieren, können Unternehmen Millionen Euro an Kosten entstehen. Ein Leitfaden, wie Konflikte zwischen Mitarbeitern und Abteilungen bewältigt werden, Konfliktmanagement funktioniert und Prävention möglich ist.

Von Nina Kreuzinger

Die Pause dauert länger als gewöhnlich. An leeren Schreibtischen läuten unbeachtet die Telefone, dringende Auftragsanfragen bleiben unbeantwortet. Die Mitarbeiter stehen am Gang beim Kaffeeautomaten und diskutieren im gedämpften Ton. Das Team fühlt sich vom neuen Vertriebsleiter gemobbt: Das bringt die ganze Produktionskette außer Tritt – und kostet das Unternehmen Geld. Viel Geld.

Wo Menschen zusammenarbeiten, gemeinsam den besten Weg zu einem Ziel oder kreative Lösungen finden müssen, entstehen Konflikte. „Das ist normal“, sagt Alexander Insam. „Wird allerdings aus dem Miteinander ein Gegeneinander, kann das schnell einige Betriebsmillio-nen ausmachen.“ Der Mediator und Partner bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG hat 2009 die erste Konfliktkostenstudie in Deutschland geleitet. In der jüngsten Ausgabe hat er reale Fallbeispiele dokumentiert und berechnet. Ein einfacher Mobbing-Fall kostet im Schnitt allein schon 60.000 Euro.

Zeit ist Geld. „Die entscheidende Maßeinheit für die Kostenbewertung ist die durch den Konflikt verlorene Arbeitszeit“, erklärt er. Dazu zählt nicht nur die Dauer einer Auseinandersetzung, sondern auch die Zeit, die vergeht, bis sich die Böen wieder gelegt haben und die Arbeit tatsächlich wieder aufgenommen wird: „Streitet ein Mitarbeiter eine Stunde lang mit seinem Chef und verlässt pünktlich zum Dienstschluss das Unternehmen, stehen schon zwei Stunden Arbeitszeit am Konfliktkonto“, so Insam. „Regt sich der Vorgesetzte noch weiter auf und verspätet sich deswegen beim nächsten Meeting,

BEISPIEL I Ein Teamkonflikt mit Mobbing

In einer Vertriebsabteilung wird die langjährige Abteilungsleiterin durch einen neuen jungen Leiter ersetzt. Konsequenzen: Spannungen zwischen der Stellvertreterin, dem Neuen und anderen Mitarbeitern treten auf. Ein Mitarbeiter geht, der Betriebsrat ortet Mobbing. Die erste Maßnahme, eine Vielzahl von Gesprächen, fruchtet nicht. Im Gegenteil, weitere Eskalation folgt: Der Betriebsrat fordert die Kündigung des Neuen, der mit Abfindung das Unternehmen verlässt. Gelöst wird der Konflikt schließlich nach zwei Mediationsverfahren und der Einstellung einer neuen Abteilungsleiterin. Konfliktdauer: drei Jahre und sechs Monate. **Gesamtkosten: 433.500 Euro.**

Konfliktkostenberechnung

| | |
|-----------------------------|------------------|
| Fluktuation | € 140.000 |
| Krankheits-/Fehltage | € 7.500 |
| Kontraproduktives Verhalten | € 150.000 |
| Kunden/Lieferanten | € 6.000 |
| Mängel in der Projektarbeit | € 30.000 |
| Entgangene Aufträge | € 5.000 |
| Über-/Unterregulierung | € 30.000 |
| Arbeitsrechtliche Maßnahmen | € 65.000 |
| Gesamtkosten | € 433.500 |

kommen noch die Kosten für die Wartezeit der Teilnehmer dazu.“

Eine Konfliktkostenberechnung ist eine komplexe Sache: Auch verlorene Produktionszeit durch innere Kündigung, Krankmeldung und Fluktuation gehören dazu. Nicht zu vergessen: Folgekosten wie entgangene Aufträge und arbeitsrechtliche Maßnahmen (siehe die drei Fallbeispiele). Grundsätzlich gilt: Mit jeder Person mehr, die in den Konflikt involviert wird, steigen die Kosten exponentiell. „Kommt es im fortgeschrittenen Stadium zu Debatten und die Kaffeepausen verlängern sich um zehn Minuten, sind das bei zwanzig Mitarbeitern bereits über drei Stunden, also enorme Auswirkungen auf die eigentlich anders verplante Arbeitszeit.“ Als groben Richtwert nennt Insam 20 Prozent der Personalkosten, die seiner Erfahrung nach für Konfliktkosten angesetzt werden müssen.

„Ohne Konflikte geht es nicht, sie sind daher per se nicht negativ“, meint Arbeitspsychologin und Mediatorin Christine Priesner. „Entscheidend ist die Art des Umgangs mit ihnen. Nicht gelöste Konflikte können gravierende individuelle und organisatorische Folgewirkungen haben.“ Definitionen gibt es viele, der österreichischer Konfliktforscher Friedrich Glasl beschreibt ihn als eine Unvereinbarkeit mit anderen Personen, die im Denken, Fühlen oder Handeln so wahrgenommen wird. „Es genügt, wenn nur eine Person eine Unvereinbarkeit wahrnimmt, um von einem Konflikt zu sprechen“, ergänzt Priesner.

Brenzlig wird es, wenn auftretende Spannungen nicht sofort bearbeitet werden. Denn dann setzt eine Dynamik ein: Die Eskalation hat Glasl

zur Orientierung in seinem Neun-Stufen-Modell beschrieben (Grafik rechts).

Wesentlich ist die Unterscheidung zwischen funktionalen – also langfristig nützlichen – und dysfunktionalen Konflikten, bei denen es auch um Boykott oder Mobbing geht. Häufig führen strukturelle Gegebenheiten – etwa bestimmte Kommunikationsmuster und Rollenunklarheiten – zu Auseinandersetzungen wie im Falle eines Führungskonflikts (Beispiel II, unten). „Menschen sind ja keine Computer, die Konflikte rein auf Sach- und Logikebene lösen. Sie bringen immer die Beziehungsebene mit hinein“, sagt Insam. Wenn ein Projekt richtig schiefgeht, liegt meist eine Mischung aus Sach- und Beziehungsproblem zugrunde. „Wobei sich die einzelnen Bestandteile dieser Gemengelage meist nur schwer auseinanderdividieren lassen.“

Auf diesen Aspekt hat sich Betriebswirtin und Mediatorin Elvira Hauska spezialisiert. 2006 arbeitete sie an einer Vorreiterstudie zum Thema Konfliktkosten mit, die von der Experts

BEISPIEL II Führungskonflikt zweier Ressorts

Zwischen zwei IT-Abteilungen in einem internationalen Konzern geht es um gegenseitige Schuldzuweisungen wegen nicht eingehaltener Abgabetermine (Über- und Unterregulierung) und um unklare Aufgabenbereiche. Zahlreiche Gespräche der Abteilungsleiter mit ihren Vorgesetzten bleiben ergebnislos. Das extra eingeführte Dokumentationssystem zur Analyse der Arbeitsvorgänge dient mehr der eigenen Absicherung gegen Vorwürfe der anderen Partei, produktiver machen sie nicht. Viele Mitarbeiter reagieren auf die Gesamtsituation mit „innerer Kündigung“ und Burn-out (Fluktuation, Krankheits- und Fehltag), schließlich wird der Betriebsrat eingeschaltet. Die Lösungsstrategie für die Zukunft: Mediationsteams erstellen erst eine systemische Konfliktanalyse (inklusive Auswirkungen) und implementieren dann ein Konfliktmanagementsystem. Beteiligte Personen: 98 Mitarbeiter, davon elf Führungskräfte. Konfliktdauer 2 Jahre. **Gesamtkosten: 6.652.000 Euro.**

Konfliktkostenberechnung

| | |
|-----------------------------|--------------------|
| Fluktuation | € 500.000 |
| Krankheits-/Fehltag | € 134.000 |
| Kontraproduktives Verhalten | € 1.208.000 |
| Mängel bei Projektarbeit | € 2.200.000 |
| Über-/Unterregulierung | € 2.600.000 |
| Arbeitsrechtliche Maßnahmen | € 10.000 |
| Gesamtkosten | € 6.652.000 |

„Fünf-Prozent-Investment der Personalkosten in Konfliktmanagement rentiert sich.“

Alexander Insam
KPMG Deutschland

20 % der Personalkosten eines Unternehmens gehen für destruktive Konflikte bei der Zusammenarbeit drauf.

60.000 Euro betragen die Kosten für einen Mobbingfall im Durchschnitt.

25 % des Umsatzes eines Unternehmens hängen von der Kommunikationsqualität ab.

Group WirtschaftsMediatoren im Auftrag der Wirtschaftskammer durchgeführt worden war. Die Umfrage unter KMU ergab, dass sich die Konfliktkosten pro Mitarbeiter und Jahr auf 3.319 Euro belaufen. „Heute würde ich die Ergebnisse nicht mehr so beziffern“, meint sie. Zahlen allein sagen zu wenig aus, die weichen Faktoren sind mitzukalkulieren. Statt reinem „Kostencontrolling“ hat sie sich auf „Kooperationscontrolling“ konzentriert: „Maschinen brauchen für Spitzenleistungen die richtige Betriebstemperatur. Auch Teams brauchen zur optimalen Zusammenarbeit das richtige Klima“, sagt Hauska.

Deswegen konzipierte sie gemeinsam mit dem Soziologen Anselm Eder das Manager-Monitoring „Teamgeist Barometer“. Basis der Konfliktkostenbewertung in dieser Studienserie waren nicht nur die anteiligen Arbeitszeiten, die mit Konflikten verbracht werden, sondern auch Indikatoren wie Motivation, Stress und Krankenstände. „Die Themen, die die Manager am meisten belasten, sind Frust und Unzufrieden-

BEISPIEL III Betriebsratskonflikt

In einem Industriebetrieb schwelt seit Jahren ein Konflikt zwischen Betriebsrat und Leitung. Es geht um Tarifverhandlungen und „weiche Faktoren“, etwa Kommunikationsregeln. Eskalation droht – Streik, Presseveröffentlichung oder Gericht stehen im Raum. Auf übergeordneter Ebene wird ein Mediationsverfahren eingeleitet. Nach sechs ganztägigen Sitzungen wird eine nachhaltige Lösung gefunden. Gut, denn eine Eskalation hätte weitere Kosten verursachen können: bis zu 100.000 Euro bei einem Gerichtsverfahren oder geschätzte 400.000 Euro pro Tag im Streikfalle. Schwer zu beziffern ist der Imageverlust durch Presseberichte auf Firma bzw. Produkt. Beteiligte Mitarbeiter: 16 Personen, die 30 Minuten pro Woche in den Konflikt „investieren“, also 225.000 Euro pro Jahr. Fazit: Fest eingestellte Mediatoren können langfristig erheblich Kosten sparen. **Konfliktkosten pro Jahr: 252.500 Euro, Intervention: 246.800 Euro.**

Konfliktkostenberechnung

| | |
|--|------------------|
| Fluktuation | € 2.500 |
| Kontraproduktives Verhalten | € 25.000 |
| Über-/Unterregulierung | € 225.000 |
| Entgangene Arbeitszeit durch Mediation | € 17.800 |
| Spesen | € 4.000 |
| Mediation zum Konfliktzeitpunkt | € 225.000 |
| Gesamtkosten | € 499.300 |

FOTOS: WOLFGANG WOLAK BEIGESTELLT

heit mit der Leistung der Kollegen, unklare Aufgabenstellungen und unterschiedliche Wertvorstellungen“, berichtet Hauska. „Außerdem gibt es eine Zunahme der Belastung durch strukturelle Konflikte.“

Rollenverteilung. Im Rahmen der Befragung wurden die Manager auch als Teamplayer, Teamneutrale oder Teamfrustrierte identifiziert. „Letztere haben innerlich bereits gekündigt und verbringen bis zu 60 Prozent ihrer Arbeitszeit mit Konflikten“, so Hauska. Mithilfe des Barometers werden das Betriebsklima evaluiert und verdeckte Brandherde aufgespürt. Das Werkzeug überzeugte unter anderem den Vorstand der Vöslauer AG und fungiert dort seit 2011 als Frühwarnsystem für Konflikte.

Konflikte können aber auch Nutzen stiften: „In den aktuellen Studien geht es meist nur um die Kosten“, sagt die Managementtrainerin und Mediatorin Ulrike Gamm. „Der Nutzen wird kaum thematisiert.“ Konflikte können wertvolle Erkenntnisse für die Zukunft bringen und sogar Einsparungen ermöglichen. „Aus diesem Grund lassen sich die Kosten immer erst im Nachhinein berechnen“, meint Gamm, die sich im speziellen mit Konfliktkosten in österreichischen Familienunternehmen befasst hat: Häufiges Thema war die Verdrängung von Konflikten und die Stigmatisierung von Emotionen. „Im Managementbereich sind diese Themen leider nach wie vor ein Tabu.“

Bei Konflikten kommen immer Gefühle ins Spiel. Angst vor Kontrollverlust, Versagen, Verletzung oder Wut, Ärger, Scham. „Emotionen können als Hinweisschilder betrachtet werden“, sagt Arbeitspsychologin Priesner, „denn hinter jeder Emotion verbirgt sich ein Bedürfnis.“ Daher sei der Umgang mit Emotionen im Hinblick auf konstruktives Konfliktmanagement unumgänglich. „Neurobiologisch verursachen Konflikte Stress“, erklärt Trainerin Gamm. Die natürlichen Reaktionen darauf sind Flucht, Kampf >

„Ohne Konflikte geht es nicht – wesentlich ist der Umgang mit ihnen.“

Christine Priesner
Arbeitspsychologin

Friedrich Glasl „Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater“ Verlag Freies Geistesleben 2013. € 79,-

Stephan Proksch „Konfliktmanagement im Unternehmen: Mediation und andere Methoden“ Verlag Springer Gabler 2013. € 38,90

Eberhard G. Fehlau „Konflikte im Beruf: Erkennen. Lösen. Vorbeugen“ Taschenrechner, Verlag Haufe Lexware 2009. € 7,10

PSYCHOLOGIE
Das Eskalometer

Der Konfliktforscher Friedrich Glasl entwickelte ein Modell der Eskalationsstufen in Unternehmen.

1 VERHÄRTUNG. In einer Meinungsverschiedenheit nehmen Spannungen zu, Rollen kristallisieren sich heraus. Grüppchenbildung.

2 DEBATTE. Es kommt zu verbaler Gewalt, Polemik, Schwarzweißdenken. Der andere wird unter Druck gesetzt, taktisches Verhalten.

3 TATEN STATT WORTE. Emotionen nehmen zu, Konkurrenz wird größer als Kooperation, die Konfliktparteien gehen zu Taten über.

4 KOALITIONEN. Sympathisanten für die eigene Idee werden gesucht. Es geht nicht mehr um die Sache, sondern ums Gewinnen.

5 GESICHTSVERLUST. Öffentliche, direkte Angriffe, Unterstellungen, Kampf um Ideologie. Verlust der moralischen Glaubwürdigkeit.

6 DROHSTRATEGIEN. Versuch, mit Drohungen Macht zu demonstrieren, Kontrolle zu bewahren. Gegner manövrieren sich in Sackgasse.

7 BEGRENZTE VERNICHTUNG. Ziel ist, dem „feindlichen System“ zu schaden. Der Gegner wird nicht mehr als Mensch angesehen.

8 ZERSPLITTERUNG. Heftige Vernichtungsaktionen, die Macht- und Existenzgrundlage des Gegners soll zerstört werden.

9 GEMEINSAM IN DEN ABGRUND. Totale Konfrontation. Ab hier wird die eigene Vernichtung einkalkuliert, um den Gegner zu besiegen.

Phasen des Konflikts:
Stufen 1-3: Es geht noch um die Sache, eine Win-win-Situation.
Stufe 4-6: Es wird persönlicher, der Ausgang zum Guten wie Schlechten ist möglich (Win-lose).
Stufe 7-9: Es geht nur mehr ums Prinzip, in dem Stadium gibt es nur mehr Verlierer (Lose-lose).

Die Lösungsstrategien:
Stufe 1-6: Selbsthilfe ist noch möglich, etwa mit dem Einsatz von Moderation.
Stufe 4-7: Professionelle Mediation kann helfen.
Stufe 8-9: Jetzt sind Polizei oder Gericht am Wort.

SERVICE I: PRÄVENTIONSMÖGLICHKEITEN

Zur Vorbeugung von dysfunktionalen Konflikten

Schlecht oder gar nicht gelöste Konflikte wirken sich immer auf das Unternehmensergebnis aus. Empfehlungen zum Umgang mit destruktiven Konflikten respektive zur Vorbeugung:

● **Führungsqualitäten.** Bei der Bestellung von Führungskräften ist auf Selbstmanagementfähigkeiten und Sozialkompetenz gleichermaßen zu achten wie auf das Fachwissen. Nur wer den Konfliktverlauf bewusst wahrnimmt und lösungsorientiert interveniert, kann wirksam gegensteuern.

● **Weiterbildungsangebot.** Durch Kommunikationstrainings kann das Konfliktverhalten geübt und eine „Konfliktkultur“ (Kooperation vor Durchsetzung) bzw. „Verantwortungskultur“ aufgebaut werden, die einen offenen Austausch und ein aktives Bearbeiten von vorhandenen Spannungsfeldern durch Mitarbeiter fördert. Geschulten Kollegen ist es möglich, als „Mediationsbeauftragte“ zu agieren oder als „Konfliktlotsen“ unterstützend zu wirken. Denn angesichts der

aktuellen Weltlage: Wie sollen die großen Konflikte beigelegt werden, wenn es „im Kleinen“ nicht möglich ist?

● **Konfliktkosten- bzw. Kooperationscontrolling.** Je transparenter die tatsächlichen Auswirkungen im Unternehmen sind, desto gezielter können Maßnahmen gesetzt werden.

● **Maßnahmen setzen.** Bei Veränderungen in Unternehmen – wie etwa der Zusammenlegung von Abteilungen –

können unproduktive Konfliktphasen durch Mediation oder begleitendes Coaching verkürzt bzw. konstruktiv gestaltet werden.

● **Timing.** Je früher Konflikte erkannt, angesprochen und konstruktiv angegangen werden, desto eher kann die Negativspirale durchbrochen und vom möglichen Konfliktnutzen (erweiterte Vertrauensbasis, neue Qualitäten in der Zusammenarbeit bzw. Erkenntnisse, welche Strukturen und Abläufe im Unternehmen konfliktverursachend wirken) profitiert werden.

SERVICE II: MASSNAHMEN

Konfliktbewältigung mittels Mediation

Mediation ist ein Verfahren der außergerichtlichen Streitbeilegung, in dem die Konfliktbeteiligten gemeinsam Win-win-Lösungen erarbeiten. Damit dies möglich wird, setzen die Mediatoren mit einer allparteilichen Haltung, spezifischen Techniken und Vorgehensweisen an den Interessen und Bedürfnissen der Konfliktbeteiligten an und machen die Tiefenstruktur des Konflikts besprechbar. Der Mediator trifft dabei keine Entscheidungen bezüglich der Konfliktthemen, sondern ist für die professionelle Gestaltung des Verfahrens verantwortlich.

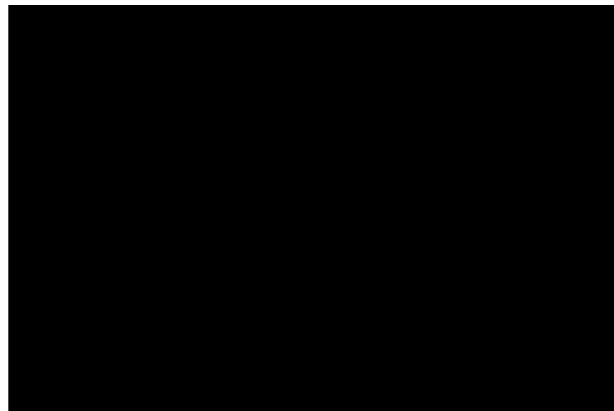
● **Gesetzeslage.** In Österreich ist die Anwendung der Mediation in verschiedenen Berufsbildern (etwa Rechtsanwälte, Psychologen) enthalten. Österreich hat ein Zivilrechts-Mediations-Gesetz (ZivMediatG), durch das Rechte

und Pflichten von eingetragenen Mediatoren sowie Ausbildungsstandards geregelt werden.

● **Ablauf.** Ein Mediationsverfahren verläuft in fünf Phasen: 1. Auftragsklärung, 2. Zusammenstellen aller relevanten Themen, 3. Interessen und Hintergründe klären, 4. Entwicklung und Bewertung von Lösungsoptionen, 5. Abschlussvereinbarung. Voraussetzungen sind u. a.: Freiwilligkeit, Verhandlungsbereitschaft, Eigenverantwortlichkeit, Fairness.

● **Anlaufstellen.** Bundesverband für Mediation: oebm.at; Netzwerk Mediation: netzwerk-mediation.at; MediatorInnenliste des Bundesministeriums für Justiz: mediatoeren.justiz.gv.at

● **Weitere Experten.** konfliktkultur.com (Ulrike Gamm); elvira-hauska.at; kpmg-law.de (Alexander Insam); priesnerconsulting.at.



VÖSLAUER-VORSTAND HERBERT SCHLOSSNIKL. 2011 setzte er das „Teamgeist-Barometer“ erstmals als Teil eines betriebsinternen Konfliktmanagementsystems ein.

> oder Totstellen und machen rational handlungsunfähig. „Deswegen hat es keinen Sinn, Konflikte aus dem Bauch heraus lösen zu wollen.“ Dazu gibt es Techniken, die man lernen kann.

Konfliktkompetenz setzt Selbstmanagementfähigkeiten und -reflexion voraus. „Emotional heißt das, eine Hürde zu überwinden“, so Gamm. „Nur wenige schaffen die Balance zwischen Konfrontation und Verbundenheit, also wertschätzend und in Kontakt zu bleiben.“ Eine hilfreiche Technik dafür ist die „Gewaltfreie Kommunikation“ (siehe unten).

In den meisten Unternehmen schweigen Führungskräfte Konflikte aber lieber tot. Häufig aus Furcht, dass dies auf ein Versagen ihrerseits zurückgeführt wird und sie dafür kritisiert werden. „Dabei sind genau sie aufgrund ihrer Funktion für die Lösung prädestiniert“, sagt Gamm. 20 bis 25 Prozent der Arbeit von Vorgesetzten wäre Konfliktbewältigung, was im Alltag oft untergeht. Die Probleme müssten in erster Linie top-down gelöst werden, beim Management angesetzt werden. Die Mitarbeiter sind aber genauso für ihren Anteil verantwortlich.

Führungskräfte könnten mit Kommunikationskultur der Eskalation von Konflikten vorbeugen. Leicht gesagt, aber schwierig umzusetzen in einer Arbeitswelt, die von immer neuen Verflechtungen und Herausforderungen geprägt ist. Das Spannungsfeld, in dem sich Führungskräfte bewegen, wird immer größer.

SERVICE III: PRAXIS

Gewaltfreie Kommunikation

Der erst im Februar verstorbene Marshall B. Rosenberg entwickelte das Konfliktlösungskonzept „Gewaltfreie Kommunikation“ (GFK). Hier versucht man, trotz Stress in der Kommunikation mit anderen kooperativ und in Kontakt zu bleiben, Verantwortung für die eigenen Gefühle und das eigene Handeln zu übernehmen. Vier Schritte stehen im Zentrum:

1. Beschreibung einer Beobachtung – ohne Bewertung/Verurteilung und Interpretation.
2. Ausdruck des eigenen Gefühls, das mit der Beobachtung in Verbindung steht. 3. Suchen und

Angesichts der zunehmenden „Dynaxität“ – eine Wortneuschöpfung aus Komplexität und Dynamik – zeigt sich laut KPMG-Studienleiter Insam, dass der Mediationsprozess auch ein Bewusstsein für die internen Abläufe und Strukturen schafft und damit Fehlentwicklungen aufdecken kann. „So gesehen greift Konfliktmanagement weit über die Streitschlichtung des Einzelfalles hinaus.“

Früherkennung spart Kosten. Wie im Konfliktbeispiel Nummer eins (Aufmacher), dem Teamkonflikt mit Mobbing. Wäre hier schon früher ein Mediationsverfahren eingeleitet worden, um alle Beteiligten zeitnah nach Entstehung des Konflikts gemeinsam an einer Lösungsfindung zu beteiligen, hätte die weitere Eskalation in dieser Form sicher unterbunden werden können. Den Konfliktkosten in der Höhe von insgesamt 433.500 Euro stehen Interventionskosten von insgesamt 28.750 Euro für 17,5 Tage Mediation gegenüber. Für kleinere Unternehmen kann eine rechtzeitige Intervention sogar „lebensrettend“ sein.

„Bei Konflikten am Arbeitsplatz ist zunächst das betriebsinterne Konfliktmanagement gefragt. Wenn das nicht greift, empfiehlt es sich, externe Unterstützung wie Coaching oder Mediation in Anspruch zu nehmen“, meint Arbeitspsychologin Priesner. Laut KPMG-Studien führt Mediation in 80 Prozent der Fälle zu einer alle zufrieden stellenden Lösung. Noch besser sind vorbeugende Maßnahmen (siehe links).

Investitionen im Bereich Human Resources lassen sich oft schwer durchsetzen. „Wenn sich Unternehmen jedoch trauen, nur fünf Prozent ihrer Personalkosten für Konfliktmanagement aufzuwenden, erzielen sie binnen zwei Jahren einen nachhaltigen Return on Investment durch höhere Produktivität und Innovationen der Mitarbeiter“, so Insam abschließend. Inklusive Reibungsverluste – im positiven Sinn. |

Formulieren des eigenen Bedürfnisses und 4. Formulierung eines erfüllbaren Wunsches bzw. einer Bitte. Die Schritte können in der Abfolge variieren.

Ein Beispiel für konfliktförderliches Reagieren ist: „Sie sind respektlos (Verurteilung), wegen Ihnen komme ich immer in Stress (Verallgemeinerung).“ Die selbstreflexive, lösungsorientierte Variante lautet: „In der vergangenen Woche sind Sie dreimal zu spät in das Meeting gekommen (Beobachtung). Das verärgert mich (Gefühl), weil ich meinen Zeitplan einhalten möchte, um abends rechtzeitig meine Kinder abholen zu können (Bedürfnis). Bitte kommen Sie pünktlich zu unseren Terminen (Wunsch).“