

Camilla Gruschka

# Mit Dissens zum Erfolg

Mediation nutzen, um Fachkräfte zu  
binden



Springer Gabler

---

Mit Dissens zum Erfolg

---

Camilla Gruschka

# Mit Dissens zum Erfolg

Mediation nutzen, um Fachkräfte zu binden

Camilla Gruschka  
Heidelberg, Baden-Württemberg, Deutschland

ISBN 978-3-662-69200-4      ISBN 978-3-662-69201-1 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-69201-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber\*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor\*innen und die Herausgeber\*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor\*innen oder die Herausgeber\*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Mareike Teichmann

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

---

## Geleitwort von Matthias Mölteney

Wer kennt sie nicht, die Streitsüchtigen, die Durchsetzungsstarken, aber auch die Konfliktscheuen und die Harmoniebedürftigen? Die einen streben Dominanz und Macht an, die anderen Ausgleich und Einstimmigkeit. Weder das eine noch das andere bringt Organisationen auf Dauer weiter. Wir brauchen konstruktive, vertrauensbasierte und wertschätzende Auseinandersetzungen, die unterschiedliche Standpunkte integrieren.

Das Konzept der psychologischen Sicherheit der Harvard-Professorin Amy Edmondson, das derzeit wegen seiner hohen Wirksamkeit besondere Beachtung findet, beschreibt Organisationen, in denen sich alle Mitglieder frei äußern können, ohne Angst vor Zurückweisung haben zu müssen. Auch hier geht es nicht um das Zurückhalten der eigenen Meinung um des lieben Friedens willen, sondern um den offenen, gleichzeitig aber auch angstfreien Austausch.

Camilla Gruschka hat interessante Lösungsansätze in der Mediation gefunden und in ihrem Buch erklärt. Es geht ihr darum, den Dissens nicht als etwas tunlichst zu Vermeidendes darzustellen, sondern als den notwendigen Ausgleich zum Konsens. Eine Batterie mit zwei Pluspolen erzeugt keinen Strom, und das Yin in der chinesischen Philosophie ist nur vorstellbar, wenn es auch ein Yang gibt.

Wer das Buch gelesen hat, ist interessanten Ansätzen begegnet, die dem Dissens den Schrecken des zerstörerischen Streits nehmen. Camilla Gruschka liefert praxisnahe Lösungen und Methoden, die zeigen, wie aus Spannungen tragfähige Lösungen entstehen können. Sie betont den Wert einer Kommunikation, die auf Wertschätzung und Respekt basiert, und warnt vor den Schäden, die durch unprofessionelles Konfliktmanagement entstehen können.

Mit ihrem Ansatz soll ein Klima der bereits erwähnten psychologischen Sicherheit geschaffen werden, das alle Beteiligten einschließt und Lernen, Wachstum und Innovation fördert. Seit dem internen Projekt Aristoteles von Google wissen wir, dass auch die Leistung von Teams sehr stark vom Grad der psychologischen Sicherheit abhängt. Und die wiederum hängt nicht von einem dominierenden Harmoniebedürfnis ab, sondern von

einem guten, stetigen Wechsel zwischen konstruktivem, wertschätzendem Dissens und dem Willen, immer wieder neu aufeinander zuzugehen.

Dieses Buch ist eine Einladung, Konflikte in einem neuen Licht zu sehen, und bietet lebensnahe Einblicke, wie durch Mediation nicht nur Spannungen gelöst, sondern auch ein Fundament für dauerhafte positive Veränderungen gelegt werden kann. Es ist eine essenzielle Lektüre für jeden, der in der heutigen schnelllebigen und oft polarisierten Welt nach Wegen sucht, Brücken zu bauen und ein inklusives, innovationsförderndes Umfeld zu schaffen.

Matthias Mölleney  
Leiter des Centers für HRM &  
Leadership, HWZ Hochschule für  
Wirtschaft Zürich

---

## Vorwort

Aus welchem Grund du auch immer dieses Buch in der Hand hältst oder dir auf deinen E-Reader heruntergeladen hast, irgendjemand oder irgendwas hat dich neugierig gemacht. Vielleicht hat es dir auch jemand geschenkt – freue dich!

Dieses Buch wird deine Perspektive und Einstellung zum Begriff Fachkraft und zu Meinungsverschiedenheiten in deinem beruflichen Umfeld erweitern. Es bietet sowohl Fakten, Geschichten, persönliche Erkenntnisse und Meinungen von Interviewpartnern als auch meine Eindrücke. Ich befasse mich in diesem Buch mit sozialen Konflikten im betrieblichen Umfeld. Soziale Konflikte sind fehlgeschlagene Veränderungs- und Entwicklungsbemühungen. Wenn sich Menschen mutig Konflikten stellen und sie konstruktiv bearbeiten, werden dadurch oft erstaunliche Entwicklungsschritte möglich, zu denen es ohne Konflikte nicht gekommen wäre (Glasl, <https://www.trigon.at/berater/friedrich-glasl/>, zugegriffen am 4.1.2024).

Das Buch soll dir Mut machen, Konflikte im Betrieb aus einer anderen Perspektive zu betrachten und über den Einsatz von Mediations- und Konfliktklärungskompetenzen nachzudenken. Du wirst die Menschen, die gemeinsam mit dir – in welcher Rolle auch immer – den Erfolg des Unternehmens ausmachen, anders sehen und zu schätzen wissen.

Mit einem frischen und positiven Blick auf Dissens im Unternehmen wird dir die Notwendigkeit und Wichtigkeit von Dissens in Bezug auf die Fachkräftebindung neue Möglichkeiten eröffnen. Dieses Buch bietet Horizonterweiterung und hoffentlich auch viel Bestätigung für dein bisheriges Denken und Handeln.

Da bin ich mir sicher. Viel Spaß beim Lesen.

Camilla Gruschka

---

## Danksagung

Ich schreibe seit Jahren täglich in meinem Sechs-Minuten-Dankbarkeitstagebuch unter anderem auf, wofür ich dankbar bin – falls du das noch nie gemacht hast: Probiere es mal aus. Es steigert deine Zufriedenheit sicher auch. Mittlerweile habe ich auch meinen Mann inspiriert und er hat vor rund zwei Jahren ebenfalls damit begonnen und illustriert seine Einträge wunderschön. Wir lesen uns die Notizen vor. Das verbindet, es fördert das gegenseitige Verständnis und lässt jeweils den anderen an den eigenen Erlebnissen und der eigenen Gefühlswelt teilhaben.

So habe ich am 12. März 2023 notiert, wie dankbar ich Sabrina Malter bin, nicht nur für unsere Freundschaft und ihre spannenden Erkenntnisse zum Kata Coaching, Lean Management und lernenden Organisationen, sondern auch dafür, dieses Buch zu schreiben. Sie hat mich angespornt und auf die Idee gebracht. 1000 DANK für die Inspiration und die tollen gemeinsamen Buchschreibe-Monate, liebe Sabrina!

Einen festen Platz bei den täglichen Tagebucheinträgen haben mein wunderbarer Ehemann Peter und unser Hund Joiz. Ich bin Peter unglaublich dankbar für seinen Glauben an mich, den Rückhalt, den er mir gibt und die vielen angeregten und kreativen Diskussionen in unseren mehr als 22 Ehejahren. Ohne seine wundervolle Unterstützung wäre dieses Buch ebenfalls nie entstanden. Wir haben uns bei den täglichen Spaziergängen mit unserem Zen-Meister Hund Joiz mit Ideen bereichert. Wir haben funktional und kreativ gestritten, Meinungsverschiedenheiten und mögliche andere Sichtweisen diskutiert, akzeptiert und daraus gelernt.

Im Juni schrieb ich dann diesen Eintrag ins Tagebuch: „Ich bin so dankbar, Janina Lücke als Schreibcoachin zu haben. Was für eine tolle und inspirierende Frau.“ Jede:r Autor:in, die von Janina begleitet wird, kann sich glücklich schätzen. Mit viel Leidenschaft, Wissen, Kreativität und Empathie hat sie mich, die anderen Autor:innen und unsere Buchprojekte begleitet. Autor:innen sind Menschen und bieten damit das ganze Repertoire an Charaktereigenschaften, Zweifeln, Hochstapler-Syndrom, Größenwahnsinn, Komödie und Drama. Janina kann mit allem umgehen und hat immer ein freundliches Lächeln auf

den Lippen. Eine fantastische Zeit, in der ich unglaublich viel über mich, kreatives Schreiben, Expertenbuchschreiben, das Überwinden von Schreibblockaden, über Verlagswesen, Lektorat, Veröffentlichungswege, Textfeedback und Menschen gelernt habe.

Dann kam der Juli 2023, als sich Mareike Teichmann vom Springer Gabler Verlag gemeldet hat – vielen Dank an Mareike Teichmann, die mich wunderbar unterstützt hat. Ihre E-Mail hat mich umgehauen. Nur wenige Tage zuvor hatte ich mein Exposé und meinen Probetext beim Springer Gabler Verlag eingereicht, und eine so schnelle Rückmeldung bzw. überhaupt eine Rückmeldung hatte ich nicht erwartet. Es gibt wundervolle Autor:innen, die von Verlagen keine Beachtung finden, geschweige denn so ein ermunterndes und freundliches Feedback zum Buchprojekt bekommen. Manche kommen dann über Selfpublishing zum Erfolg. Es ist ein Glücksspiel, wie so vieles im Leben. Je genauer du planst, desto härter trifft dich der Zufall. Aber ganz ohne Planung wird aus einer Idee sicherlich auch kein Buch.

Keine Sorge, ich werde jetzt nicht alle 150 Einträge meiner Dankbarkeit zu Menschen, die mich bei diesem Buchprojekt unterstützt haben, aufführen. Es sind einige, die mich ermutigt, mir großartiges Material und Buchempfehlungen, die mir Textfeedback und wunderbare Hinweise gegeben haben. Die Gefahr ist sehr groß, jemanden zu vergessen. Aber seid alle gewiss, dass ihr in meinem Sechs-Minuten-Tagebuch erwähnt seid.

Nichtsdestotrotz möchte ich noch ein paar Menschen hervorheben. Denn ohne meinen Bookworking Club mit wundervollen Autor:innen wäre ich bestimmt nicht so schnell und so weit gekommen. Danke für den Austausch, euer Textfeedback, eure Anteilnahme und euer Mitfiebers: Sabrina Malter, Uschi Linke, Dr. Caterina Schulte-Eversum, Jeanette Friedel, Dr. Christine Thiele, Dorothe Liebig, Katrin Völkner, Maria Jorda und Dominik Schwizer.

Meinem lieben Mentor seit über 20 Jahren, Dr. Harald Rieger, meiner wundervollen Schwester Rebekka Hoppenstedt-Hot und meiner ganzen Familie, meinen besten Freundinnen Bettina Lichtenberg und Margit Malicki, dem HR-Dream-Team von mg technologies mit Josef Tauber und Peter Fendel, sowie Cornelia Oelling, Melanie und Ralf Limmer, Dr. med. Regina Gräfung von Einsiedel, Tobias Roser, Ernesto Heen und unserem Heidelberger Breakfast Club danke ich auch von Herzen. Es ist wunderbar, mit euch die Höhen und Tiefen des Lebens und insbesondere zu diesem Buchprojekt zu teilen. Danke für euer großes Interesse und den wertvollen Zuspruch.

Durch meine Ausbildungen als Mediator:in hatte ich die Gelegenheit, viele fantastische, reflektierte und positive Menschen kennenzulernen – sei es als wunderbare Dozent:innen oder als inspirierende Mitstudierende. Die Aufzählung all dieser großartigen Personen würde den Rahmen hier sprengen. Ihr wisst, wer gemeint ist: Danke für die bereichernden Anregungen, die neuen Perspektiven und die Erweiterung meines Horizonts. Auch für die geteilten Herausforderungen und die gemeinsamen Freuden möchte ich euch danken.

Ich danke meinen wundervollen Interviewpartner:innen und Horizonterweiter:innen: Angelo Cardinale, Anke Larro-Jacob, Bettina Lichtenberg, Jürgen Briem, Lisa Steindl,

Dr. Oliver Ahrens, Silke Blasius, Dr. Timm Steuber und Dr. Wolfram Dreier. Danke für eure spontane Bereitschaft, für eure Zeit und die offenen, motivierenden, kritischen und sehr hilfreichen Gespräche auch über das eigentliche Thema hinaus.

Matthias Mölleneu möchte ich noch explizit meinen Dank aussprechen. Ich habe ihn über die Zürcher Gesellschaft für Personalmanagement 2004/2005 kennenlernen dürfen. Als ich ihn 2023 um Feedback zu meinem Exposé anfragte, meldete er sich sofort und prüfte das Alleinstellungsmerkmal und schickte mir so viel Literatur, die mich wochenlang beschäftigte. Und natürlich, lieber Matthias: Herzlichen Dank für dein wunderbares Geleitwort!

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung</b> .....	1
Literatur .....	7
<b>2 Dissens und Erfolg</b> .....	9
2.1 Agree to disagree! .....	13
2.2 Ein falscher Film kann wertvolle Erkenntnisse liefern .....	18
2.3 Streitkultur .....	21
2.4 Zwiespältige Passion .....	22
2.5 Interview mit dem Initiator des Round Table Mediation und Konfliktmanagement .....	24
Literatur .....	27
<b>3 Bindung von Fachkräften</b> .....	29
3.1 Der ratsuchende CEO .....	29
3.2 Sprache beeinflusst Beziehungen .....	32
3.2.1 Fachkräfte sind Menschen .....	33
3.3 Adieu Schlagworte – Hallo Respektvoller Wortschatz .....	55
3.4 Fachkräftedilemma .....	61
3.5 Interview mit einem Notarzt .....	71
Literatur .....	74
<b>4 Preis der Ignoranz</b> .....	77
4.1 Eine VP sieht rot .....	78
4.2 Sichtbare Kosten .....	82
4.3 Unsichtbare Kosten .....	83
4.4 Konfliktkosten möglichst genau schätzen .....	87
4.5 Kostentransparenz schaffen .....	88
4.6 Interview zum Konfliktkostenschätzungstool .....	94
Literatur .....	97

---

<b>5</b>	<b>Mediation schöpft Kraft</b>	99
5.1	Abgrenzung zu anderen Konfliktbegleitungen	100
5.2	Mediation: Hinter den Kulissen einer Bekanntschaft	107
5.3	Durchbruch mit Mediation	109
5.3.1	Der pinke Würfel	111
5.3.2	Magischer Moment	114
5.3.3	Mediation – die Grundprinzipien	116
5.4	Wann macht Mediation Sinn?	121
5.4.1	Konfliktarten und -diagnose	129
5.4.2	Konflikte können Zugehörigkeit fördern	138
5.5	Interview mit einer Mediatorin	142
	Literatur	145
<b>6</b>	<b>Neue Welten entstehen</b>	147
6.1	Zerstören und loslassen	150
6.2	Persönliches Wachstum – Welchen Wolf fütterst du?	152
6.3	Tabuzone Konflikt betreten	156
6.4	Transformation und Erneuerung	159
6.5	Interview mit einem Wirtschaftsmediator	160
	Literatur	163
<b>7</b>	<b>Klären, nicht klagen!</b>	165
7.1	CEO – stärke das Fundament	166
7.2	Interview mit einer Kommunikationsexpertin	172
7.3	Betriebsräte – Macht die Welt zu einem besseren Ort!	174
7.4	Interview mit einer Betriebsrätin	177
7.5	Führungskraft entfalten vs. Laubbläsern!	179
7.6	Interview mit einer Führungskraft	184
7.7	Personalverantwortliche: nicht alle Affen sind eure Affen!	187
	Literatur	192
<b>8</b>	<b>Ausblick</b>	193

---

## Über die Autorin



**Camilla Gruschka** ist Volljuristin, Industriekauffrau, Coach und Wirtschaftsmediatorin. Seit mehr als 20 Jahren ist sie in Führungspositionen tätig, sowohl in Großkonzernen als auch in Start-ups in der Profit- und Non-Profit-Welt.

Im Lauf ihrer Karriere, unter anderem als Personalleiterin und Geschäftsleitungsmitglied, hat sie unzählige qualifizierte Menschen aus den unterschiedlichsten Gründen Unternehmen verlassen sehen. Sie hat sich für frühzeitige Interventionen, Fairness und für alle Parteien zufriedenstellende Vereinbarungen stark gemacht und nach Lösungen gesucht, um Fachkräfte zu binden oder ihnen eine Rückkehr zu ermöglichen. Auch als Coachin und Mediatorin mit Vertiefung Wirtschaftsmediation sieht Camilla Gruschka Konflikte als große Chance für Unternehmen und Mitarbeitende. Sie ist überzeugt davon, dass Dissens eine Voraussetzung dafür ist, um Dinge voranzubringen.

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Vier Seiten einer Nachricht nach F. Schulz von Thun (© Peter Schulz 2024, all rights reserved) .....	17
Abb. 3.1	Mögliche Darstellung der Anzahl an Menschen im Unternehmen. (© Peter Schulz 2024, all rights reserved) .....	36
Abb. 3.2	Durchschnittliche Leistungskurve eines Menschen am Tag, Beispiel. (© Peter Schulz 2024, all rights reserved) .....	43
Abb. 3.3	Leistungsfähigkeit und Alter. (© Peter Schulz 2024, all rights reserved) .....	43
Abb. 4.1	Wahrnehmbare und verdeckte Konfliktkosten (© Peter Schulz 2024, all rights reserved) .....	87
Abb. 4.2	Konfliktdimensionen (© Peter Schulz 2024, all rights reserved) .....	89
Abb. 5.1	Beispiele: passiver Umgang mit Konflikten. (© Peter Schulz 2024. All Rights Reserved) .....	102
Abb. 5.2	Beispiele aktiver Umgang mit Konflikten. (© Peter Schulz 2024. All Rights Reserved) .....	102
Abb. 5.3	Gründe für Konflikte. (© Peter Schulz 2024. All Rights Reserved) ...	129
Abb. 5.4	Konfliktstufen nach F. Glasl. (© Peter Schulz 2024. All Rights Reserved) .....	133
Abb. 5.5	Diversität, Fairness und Einbezug fördert Zugehörigkeit. (© Peter Schulz 2024. All Rights Reserved) .....	138



## Zusammenfassung

Die Einleitung führt in das Thema ein und stellt dessen Brisanz dar. Die Bindung der richtigen Mitarbeitenden ist entscheidend in Zeiten des Fachkräftemangels. Das Bedürfnis der Menschen gesund zu arbeiten, stellt Unternehmen im vorherrschenden Arbeitnehmermarkt vor immer größere Herausforderungen und erfordert eine verstärkte Auseinandersetzung mit ihrem Umgang mit Interessen- und Bedürfniskonflikten. Die Einführung gibt einen Einblick in die persönlichen und fachlichen Beweggründe der Autorin, dieses Buch zu schreiben. Die nachfolgenden Kapitel werden kurz zusammengefasst, um den Leser:innen einen schnellen Überblick über den Inhalt zu geben.

## Reflexion statt Schuldzuweisung

Das Thema Mitarbeitendenbindung ist brisant. Der demografische Umbruch ist spürbar. Die Anforderungen an die Arbeit durch Technologie und Diversität haben sich in vielen Bereichen verändert. Die Auswirkungen des Fachkräftemangels sind eklatant. Wenn du aufmerksam durch irgendeine Stadt bummelst, wirst du sicher die Aushänge „Wir suchen Verstärkung“ vor den Läden, Restaurants, an den öffentlichen Verkehrsmitteln und in den Arztpraxen bemerken. Wir erleben den Mangel hautnah: Geschäftsschließungen, Verspätungen und Ausfälle von Bus und Bahn, Wartezeiten, Termine erst in Monaten, Absagen und schlechter Service. Als Unternehmer:in, CEO, Führungskraft, Betriebsrät:in, Personalverantwortliche:r und Kolleg:in erlebst du täglich die Auswirkungen ungewollter Fluktuation und hoher Krankheitsausfälle. Das Glück wird entweder anderswo gesucht oder der Mensch wird krank, denn die Herausforderungen steigen. Die Unsicherheit ist spürbar und die Arbeitsbelastung der in den Unternehmen verbleibenden Menschen steigt. Es ist ein Teufelskreis. Konflikte sind an der Tagesordnung. Das Vertrauen fehlt und damit die

Verbundenheit mit den Unternehmen. Das gilt für fast alle Branchen, sogar in boomenden Technologiebranchen. Fachkräfte werden aktiv abgeworben und die Wechselbereitschaft ist hoch.

Durch den Geburtenrückgang suchen viele Unternehmen heute händeringend nach qualifizierten Arbeitskräften. Kandidat:innen wiederum wählen ihren zukünftigen Wirkungsbereich mit Bedacht und mit Blick auf die eigenen Wert- und Lebensvorstellungen.

In dieser oft ausweglos erscheinenden Situation bedienen sich manche Menschen in Unternehmen eines alten Mittels: der Suche nach Schuldigen. Anstatt sich selbst den Spiegel vorzuhalten, ihre eigenen Vorurteile und ihr eigenes Verhalten zu hinterfragen, kritisieren sie ohne belegbare Fakten andere, zum Beispiel die Personalabteilung bzw. das Recruiting-Team, oder gleich eine ganze Generation, wie die sogenannte Generation Z – sie seien faul, verwöhnt, unverbindlich, nicht belastbar und hätten keine Lust auf Arbeit. Das ist meiner Meinung nach ideenlos und dumm! Daniel Mühlbauer hat sich die Mühe gemacht, diesem Mythos auf den Grund zu gehen und kommt in seinem Blog zum Schluss, dass es keine Fakten gibt, die große Unterschiede zwischen den Generationen belegen (Mühlbauer, <https://www.hr-datenliebe.de/post/ist-genz-nur-ein-hype-die-datenlage-ist-eind%C3%A4utig.de>, zugegriffen am 4.1.2024). Das Institut für Generationenforschung (Maas, <https://www.generation-thinking.de/>, zugegriffen am 4.1.2024) findet lediglich kleine Unterschiede zwischen Babyboomern und Generation Z. Andere Studien, wie zum Beispiel die sogenannte Kohortenstudie von Martin Schröder (2018) mit deutschen Daten von über 70.000 Individuen und ihren Lebenszielen, können die Vorurteile nicht bestätigen. In der sehr informativen Podcastfolge von *Wissen Weekly* sagt Martin Schröder: „Man kann die unterschiedlichen Einstellungen von Menschen nicht auf deren Geburtszeitpunkt zurückführen“ (zugegriffen am 4.1.2024).

Richtig ist, dass es natürlich Unterschiede zwischen verschiedenen Altersgruppen oder Menschen in unterschiedlichen Lebensphasen gibt. Das kennen wir alle, aber das hat nichts mit den Generationen zu tun. Was bringt uns dann bitte das vorurteilsbeladene und faktenfeindliche Klagen und die Benennung von vermeintlich Schuldigen an der Misere? Nichts! Das Gejammer ist besonders oft von Politiker:innen und Unternehmer:innen zu hören. Sie klagen pauschal über die fehlende Arbeitsmoral und Leistungsbereitschaft der Menschen im Land. Es fehle an Loyalität. Das zeige sich durch die große Wechselbereitschaft bei Mitarbeitenden, wird gewettert.

- ▶ Ich frage mich: Warum sollte jemand, der Erfüllung in seiner Rolle in deinem Unternehmen erlebt, Wertschätzung erfährt und gemeinsam Erfolg hat, freiwillig kündigen und sich einer neuen Probezeit aussetzen?

Als Personalleiterin, Mentorin und Coachin durfte ich viele formelle und informelle Gespräche mit Menschen jedes Alters führen, die sich entschieden hatten, zu kündigen.

Nicht eine Person hat gesagt: „Hier ist alles wunderbar, aber ich brauche Abwechslung und daher habe ich mich für den neuen Job entschieden.“ Diese Menschen gibt es sicherlich. Die meisten jedoch nehmen einen Jobwechsel nicht auf die leichte Schulter. Vielleicht hast du auch schon von Freund:innen oder Kolleg:innen ähnliche Sätze gehört, wie ich erst kürzlich von Andreas: „Ich fühle mich schlecht, die anderen im Stich zu lassen. Aber ich möchte nicht weiter Sachen machen, hinter denen ich nicht stehe.“ Oder von Fabia: „Ich würde so gerne bleiben, aber ich werde nicht gehört und nicht ernstgenommen. Exakt diese Idee habe ich zweimal präsentiert. Jedes Mal wurde es abgetan mit fadenscheinigen Begründungen: zu teuer, zu modern, zu soft, zu was auch immer. Und jetzt kommt so ein teurer Berater und schlägt genau das vor. Ich darf das jetzt dankbar umsetzen. Eigentlich ein Grund zur Freude in Bezug auf die Sache, aber so lasse ich nicht mit mir umgehen.“ Und Christian reflektiert über seinen Jobwechsel: „Ich habe Angst vor dem Neustart, neuen Leuten, neuem Umfeld, mehr Fahrzeit, weniger Zeit für die Familie. Ich habe da kein Netzwerk und wenn ich die Probezeit nicht schaffe, dann stehe ich mit drei Kindern und dem Kredit für das Haus tief im Dreck. Aber diesen Irrsinn hier ertrage ich einfach nicht mehr, ich bin doch nur eine Marionette und das bringt mich irgendwann um und dann hat keiner etwas davon.“

Die Bindung an das Unternehmen ist in diesen Fällen nicht gelungen. Andreas, Fabia und Christian fehlt es an Wertschätzung ihrer Person, ihrer Ideen und ihrer Meinungen. Sie haben sich die Entscheidung nicht leicht gemacht und fühlen sich sogar schlecht, weil sie ihre Kolleg:innen im Stich lassen. Wieso wurden sie und ihre Ideen nicht wahrgenommen? Was ist schiefgelaufen?

Ein Grund ist sicherlich der Umgang mit Dissens. Einige Firmen, wie SAP AG, E.ON Kernkraft GmbH, AUDI AG, Bombardier Transportation GmbH, Deutsche Bahn AG, EnBW AG, die Fraunhofer Gesellschaft und Siemens AG haben das Problem schon früh erkannt und Lösungen dafür entwickelt. Sie sind heute bereits einen großen Schritt weiter und haben die Relevanz von Dissens in Unternehmen begriffen. Jürgen Briem, hat im Jahr 2006 die Nutzerinitiative Round Table Mediation und Konfliktmanagement (RTMKM)<sup>1</sup> der deutschen Wirtschaft e. V. initiiert (Interview mit Jürgen in Kap. 1) und gemeinsam mit anderen Firmen auf die Beine gestellt. Dem RTMKM gehören mittlerweile über 60 Unternehmen an. Das Ziel des RTMKM ist die Förderung von Verständnis, Akzeptanz und Einsatz alternativer Konfliktlösungsverfahren in Unternehmen und des Erfahrungsaustauschs zu konfliktmanagementrelevanten Themen.

### **Konflikte in Möglichkeiten verwandeln**

Eins ist klar: Mediation und Konfliktmanagement sind kein Allheilmittel und werden den Fachkräftemangel nicht beheben. Dennoch können gezielte Maßnahmen im Bereich Kommunikations- und Konfliktbegleitungskompetenz signifikant dazu beitragen, potenzielle Risiken frühzeitig zu erkennen und aktiv anzugehen. Dies ermöglicht es, Konflikte in Möglichkeiten zu verwandeln, um Mitarbeitende enger an das Unternehmen zu binden.

---

<sup>1</sup> <https://www.rtmkm.de/>

Es fördert deren aktive Teilnahme an und in einem gesunden Arbeitsumfeld. Personen, die Reflexion praktizieren, eine neue Herangehensweise an Konflikte entwickeln und die zwischenmenschliche Kommunikation im Unternehmen unterstützen, gestalten nicht nur eine konstruktive Streitkultur, sondern beeinflussen maßgeblich die Unternehmenskultur als Ganzes. Dies legt den Grundstein für nachhaltiges Wachstum und kontinuierliche Innovation.

Auch für mich waren Reflexion, Verständnis und Akzeptanz anderer Meinungen zentrale Werte in meinen mehr als 20 Jahren als Mensch in Unternehmen, Arbeitsrechtlerin und Führungskraft. In meinen verschiedenen Rollen, ob Geschäftsleitungsmitglied, Standortleitung, Personalleiterin, Mediatorin, Kollegin, Mitarbeiterin war es mir immer ein großes Anliegen, Menschen bereichsübergreifend zu verbinden. Als Sportlerin, Motorradfahrerin und Hundehalterin nutzte ich die Chance, auch gemeinsame außerberufliche Aktivitäten mit Kolleg:innen aus anderen Bereichen oder Firmen Beziehungen aufzubauen. Manche Firmen versuchen das über Wir-sind-eine-Familie-Slogans; davon halte ich persönlich allerdings wenig. Meine Familie ist etwas anderes als mein Arbeitsumfeld. Es sei denn, ich würde als Familienmitglied in einem Familienunternehmen tätig sein. Viel entscheidender ist es, Silodenken aufzulösen und Schubladen zu öffnen, in die Menschen leichtfertig gesteckt wurden und werden, um neue Perspektiven zu eröffnen. Die Art und Weise, wie wir andersdenkenden Menschen wirklich zuhören, deren Meinungen respektieren und Missverständnisse aufklären, kann entscheidend für die Bindung der richtigen Menschen im Unternehmen sein. Es ist die Basis für ein gesundes Arbeitsumfeld.

- Wäre es nicht wunderbar, wenn du selbst mehr Freude bei der Arbeit empfinden könntest? Dabei gemeinsam mit den richtigen Leuten für eure Vision konstruktiv und kreativ zusammenzuarbeiten? Mit der Folge, die Existenz des Unternehmens zu sichern und Erfolge gemeinsam zu feiern?

Wie relevant Gemeinsamkeit ist, zeigt die bahnbrechende Harvard Grant Study<sup>2</sup>. Sie ist eine der längsten Langzeitstudien über das menschliche Leben und das Glück. Die Studie zeigt im Ergebnis, dass gute Beziehungen zu anderen Menschen einen der wichtigsten Faktoren für ein erfülltes und glückliches Leben darstellen. Die Qualität unserer zwischenmenschlichen Beziehungen prägt nicht nur unser persönliches Glück. Denn das persönliche Glück wirkt sich auch direkt auf unseren Umgang mit anderen aus und kann Einfluss auf den Erfolg und die nachhaltige Zukunft eines Unternehmens entfalten. Beziehungen zu stärken und ein inspirierendes Arbeitsumfeld zu schaffen, lohnt sich für alle.

---

<sup>2</sup> Der Psychiater Robert Waldinger, Leiter einer 75-jährigen Studie über die Entwicklung Erwachsener zeigt in diesem TED Talk auf, welche drei wichtige Lehren, sie aus der Studie für ein erfülltes, langes Leben gezogen haben: [https://www.ted.com/talks/robert\\_waldinger\\_what\\_makes\\_a\\_good\\_life\\_lessons\\_from\\_the\\_longest\\_study\\_on\\_happiness/transcript?language=de](https://www.ted.com/talks/robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest_study_on_happiness/transcript?language=de) el (abgerufen am 4.1.2024).

Dieses Buch befasst sich bewusst mit der Bindung der richtigen Menschen an dein Unternehmen und nicht mit dem Thema Fachkräftegewinnung/-rekrutierung. Einmal, weil es den Rahmen sprengen würde, und zum anderen, weil ich überzeugt bin, dass damit auch das Gewinnen von neuen Leuten einfacher würde. Denn würden sich alle Unternehmen mehr dem Thema der Bindung widmen, wären der sogenannte Fachkräftemangel und die Personalgewinnung um einiges unproblematischer. Eine hektische und verspätete Suche nach Ersatz von Personal und teure Employer-Branding-Maßnahmen durch Personalabteilungen könnten zugunsten von aktivem Netzwerken (intern und extern) aller Führungspersonen im Unternehmen eingespart werden.

Warum ist Bindung so wichtig? Weil wir uns zunächst einmal auf den großen Schatz im Unternehmen konzentrieren sollten, den wir schon haben. Die Mitarbeitenden sind Multiplikatoren und Botschafter für das Unternehmen. Paradoxerweise werden die großartigen vorhandenen Menschen in Unternehmen kritischer betrachtet als neue unbekannte Fachkräfte vom Markt. Die Neuen werden mit viel – zum Teil zermürendem – Aufwand und großen – zum Teil leeren – Versprechungen beworben, gefunden und verpflichtet. Kaum sind sie ein paar Wochen im Unternehmen, werden sie ganz schnell zur Selbstverständlichkeit und manchmal auch zum Inventar. Durch institutionalisierte Jahresgespräche mit Mitarbeitenden soll dem zielführend entgegengewirkt werden. Jeder weiß mittlerweile, dass Jahresgespräche lediglich viel Aufwand generieren und mehr Frust als Freude verursachen. Wenn daran noch Geldleistungen gekoppelt sind, dann wird mehr Bindung gekappt als hergestellt, sowohl für die Führungskraft als auch den Menschen, der beurteilt wird. Unübersehbar reformieren seit einigen Jahren zahlreiche renommierte Unternehmen wie Accenture, Deloitte, PwC, General Electric, Gap, Dell, Microsoft, IBM oder SAP ihr Instrumentarium der Leistungsbeurteilung und leistungsabhängigen Vergütung (Kinley, 2016). Die Veränderungen weisen hierbei alle in dieselbe Richtung: Zum einen wird das formalisierte, einmal jährlich durchgeführte Beurteilungsgespräch durch häufigere und informeller gestaltete Gesprächsformate abgelöst und zum anderen wird oftmals eine Entkopplung dieser Feedbackgespräche vom Entgelt vorgenommen. (Huf, 2022, S. 83). Das Thema Mitarbeitendengespräche und -vergütung ist nicht Gegenstand dieses Buchs und auch sehr spannend.

Aktiv und ständig im Gespräch bleiben, sich Zeit füreinander nehmen und begleitete Konflikte mit und zwischen Menschen in Unternehmen helfen, Bindung, Gesundheit, Zufriedenheit und Kreativität zu fördern bei gleichzeitiger Effizienzsteigerung und Einsparung finanzieller Mittel. Insbesondere bei steigendem Fachkräftemangel kann der Umgang und das Bewusstsein und das Aktivwerden bei Missverständnissen und Konflikten Frust und Fluktuation reduzieren. Damit Menschen zu einer Organisation produktiv und motiviert beitragen können, ist ihre Bindung essenziell. Denn je größer die Anzahl der emotional hoch gebundenen Mitarbeitenden, desto leistungs- und wettbewerbsfähiger ist ein Unternehmen<sup>3</sup>. Verbundene Mitarbeitende ziehen andere Menschen nach. Fast

---

<sup>3</sup> Gallup Engagement Index (2022), Seite 7.

jeder verfügt über ein Netzwerk, sei es aus Schule, Ausbildung, Studium, Verein, Familie, Freundeskreis und Berufsausübung. Menschen, die sich am Arbeitsplatz wertgeschätzt fühlen, machen auch automatisch Werbung für ihre Organisation und weisen auf offene Stellen in ihren sozialen und beruflichen Netzwerken hin.

Dieses Buch ist ein Fachbuch aus der Praxis für die Praxis. Es ist kein wissenschaftliches Buch und kein Ratgeber. Es bietet keine zehn Punkte an, wie du am besten vorgehst, deine Mitarbeitenden und Kolleg:innen zu halten. Und erst recht keine Lösungen, die dann 1:1 übernommen werden sollten, damit sich garantiert Erfolg einstellt. Es bietet Stoff zum Nachdenken. Es bietet Informationen und Meinungen zu Dissens, Erfolg, Fachkräftebindung und Mediation.

Damit du weißt, was dich in den nächsten Kapiteln erwartet, gibt es hier einen kurzen Überblick.<sup>9</sup>

**Das Kap. 2 erläutert die Begriffe Dissens und Erfolg und ihr Wirkungsgefüge** Die Bindung der richtigen Fachkräfte gehört an die oberste Stelle auf der Agenda eines zukunftsorientierten Unternehmens, denn ohne die richtigen Mitarbeitenden ist kein Unternehmen erfolgreich. Menschen mit Entscheidungsmacht, die sich über die Begriffe und das Wirkungsgefüge von Dissens und Unternehmenserfolg im Klaren sind, können entscheidend zur Fachkräftebindung beitragen. Ich veranschauliche, was ich unter Dissens/Konflikten und Erfolg verstehe. Und warum sich eine gute Streitkultur für den nachhaltigen Unternehmenserfolg lohnt.

**Das Kap. 3 befasst sich mit den Menschen hinter dem Begriff Fachkräfte** Dieses Kapitel sensibilisiert für einen achtsamen Umgang mit Sprache und Begriffen für Menschen im Unternehmen. Unser Denken und unsere Haltung gegenüber Menschen zeigen sich in unserer Sprache und unseren Begriffen, die wir für Menschen verwenden. Wenn wir Fachkräfte als Menschen sehen und unser Schubladendenken überwinden, wird es uns leichter fallen, mit allen in den Dialog zu treten, sie kennenzulernen und offen für Widerspruch zu sein.

**Das Kap. 4 hilft, die Kosten zu erkennen, die durch schlechten Umgang mit Konflikten entstehen** In diesem Kapitel geht es um Kostentransparenz. Streit ohne gute und zielführende Begleitung kann fatal und teuer sein. Unbeachtete Konflikte verursachen sichtbare und verborgene Kosten für Unternehmen. Wer sich mit den Fakten vertraut macht und keine vorschnellen Schlüsse zieht, kann sinnvoll die negativen Auswirkungen von Konflikten vermeiden, das Geld besser einsetzen und damit Bindung der Mitarbeitenden und langfristiges Wachstum fördern. Der „Konfliktkostenrechner“ hilft, zukünftige Konfliktkosten faktenbasiert als Grundlage für wichtige unternehmerische und kulturprägende Entscheidungen zu schätzen.

**Das Kap. 5 zeigt, was Mediation ist und was sie bewirken kann** Mit Konfliktkompetenz und Mediation können Mauern zwischen den Menschen durchbrochen werden und