

Heiße, kalte und warme Konflikte



TIBIC CHRISTANDL

Koryphäe: Professor Friedrich Glasl erklärte im Palais Festetics, was eine gute Konfliktkultur in Unternehmen ausmacht

Wie viel Konflikt braucht ein Unternehmen? Diese Frage beantwortete Experte Friedrich Glasl – sehr konfliktfrei.

VON NICOLE THURN

Vor 50 Jahren war er einer der drei ersten Wehrdienstverweigerer in Österreich. Was für Konfliktstoff sorgte. Das und der Umstand, dass er in der russischen Zone aufwuchs, veranlasste Friedrich Glasl, sich mit Konflikten in seinen verschiedensten Facetten zu beschäftigen. „Ich habe die Folgen des Krieges, der Gewalt miterlebt“, erzählt er. Seit 43 Jahren ist Glasl Konflikt- und Friedensforscher und eine Koryphäe auf seinem Gebiet, ist Unternehmens- und Politikberater. Ein Grund mehr, warum der Arbeitskreis Initiative Kul-

turwandel zum Vortrag „Wie viel Konflikt verträgt die Unternehmenskultur“ mit Herrn Glasl in das Wiener Palais Festetics lud.

Erich Cibulka, Sprecher des Arbeitskreises Initiative Kulturwandel, sprach einleitende Worte: „Die Unternehmenskultur kann beflügeln, aber auch hehre Ziele verunmöglichen.“

Und so konstatierte Glasl auch eingangs: „Der Konflikt ist heute sehr schnell die Einstiegsthematik von Unternehmensberatern, hoffentlich wird er künftig auch verstärkt zum Thema bei den Führungskräften.“ Konflikte entstünden, „wenn es nicht gelingt, mit Unterschieden in konstruktiver Weise umzugehen.“ Eine gute Unternehmenskultur lebe schließlich von den Unterschieden. Aber auch sie berge Konfliktpotenzial in sich, wie Glasl in einem Beispiel zeigt: „Ein Unternehmen aus der Automobilindustrie hatte neue Leitsätze im Umgang mit Mitarbeitern ent-

wickelt. Es gab schöne Wertausagen, nur tat sich leider in der Umsetzung nichts.“ Denn heimlich liefen die alten Spielregeln im Unternehmen weiter. Erst als die Anreizsysteme für Mitarbei-

Visionär: Initiative Kulturwandel

Organisation Der Arbeitskreis „Initiative Kulturwandel“ wurde vor drei Jahren von Unternehmensberatern in Tirol gegründet und hat mittlerweile 59 Mitglieder in Tirol, Wien und der Steiermark. Bis zu acht Mal jährlich treffen sich die Mitglieder des Arbeitskreises zu einschlägigen Themen. Zwei Mal jährlich werden Vorträge und Workshops für Berater und Manager angeboten.

Ziele Der Arbeitskreis setzt sich mit Unternehmenskultur und Change Management auseinander und bietet Qualifizierung von Unternehmensberatern und Managern zum Thema.

ter adaptiert wurden, entwickelte sich die Unternehmenskultur positiv.

Erfolgsfaktoren Eine konstruktive Konfliktkultur sei in Unternehmen von verschiedenen Faktoren gekennzeichnet: Das Fördern von Vielfalt unter den Mitarbeitern (was Herkunft, Geschlecht, Alter betrifft), eine hohe Risikobereitschaft mit gleichzeitiger Lernbereitschaft, aus Fehlern zu lernen, und das frühe Erkennen von Risiken und Trends sowie die Selbstverpflichtung zur Qualität. Weder „heiße“ Konflikte – also das temperamentvolle Aufeinanderkrachen, noch die „kalten“ Konflikte, die sich in Rückzug, Kontaktvermeidung, Frust und Krankenständen äußern, seien für das Unternehmen förderlich. Glasl plädiert für eine gemäßigte Temperatur – die „warme Konfliktkultur“: Konflikte werden thematisiert, Auseinandersetzungen passieren offen, aber konstruktiv.