

**Neue Gesprächs- und Streitkultur im Betrieb**  
**Festvortrag**  
**zur Eröffnung von Kongress und Fachmesse**  
**Arbeitsschutz aktuell 2004 - Das Präventionsforum**  
**Wiesbaden Rhein-Main-Hallen**  
**13. Oktober 2004**  
von  
**Pfr. Dr. Thomas Posern**

Sehr geehrte Damen und Herren,

als erstes möchte ich Sie zu dem Mut dieses Kongresses beglückwünschen, für das traditionelle Thema des **Arbeitsschutzes** eine so unkonventionelle Zugangsweise zu wählen, indem Sie nach einer neuen **Gesprächs- und Streitkultur im Betrieb** fragen. Ich möchte mich an dieser Stelle auch sehr herzlich für die Einladung zu diesem Festvortrag bedanken – es gehört vielleicht zu dem innovativen Charakter des Kongresses dazu, einen Vertreter einer dem Aufgabengebiet „Arbeitsschutz“ gegenüber fremd scheinenden Institution wie der evangelischen Kirche einzuladen. Ich bin evangelischer Pfarrer, seit einiger Zeit auch Mediator und bin innerhalb der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau u.a. für Aufgaben zuständig, die vom Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt (KDA) wahrgenommen werden. Der kirchliche Dienst in der Arbeitswelt hat die Aufgabe Kontakte zur Arbeitswelt aufzubauen und zu pflegen sowie in Betrieben präsent zu sein. Für uns als evangelische Kirche wird hier ein großer Erfahrungsschatz gesammelt und zugleich lassen wir uns die bleibende Aufgabe ins Stammbuch schreiben, an den sich verändernden Bedingungen der Arbeit teilzuhaben. Deshalb bin ich gerne Ihrer Einladung gefolgt, aus einem etwas ungewöhnlichen Blickwinkel etwas zu Ihrem Kongressthema zu sagen und dabei besonders die Frage nach der Tauglichkeit einer neuen Streitkultur für die Umsetzung der Aufgaben des Arbeitsschutzes, der Arbeitssicherheit, der präventiven Gesundheitsförderung zu beleuchten.

### **Arbeitsschutz aus sozial- und geisteswissenschaftlicher Sicht**

Das Thema Streit und Konflikt ist so alt wie die Menschheit selbst; die ältesten Mythen und Geschichten erzählen vom geschwisterlichen Zwist und seinem Ausgang. Übrigens ist die alte Geschichte von Kain und Abel – Kain erschlägt den Abel schließlich, der Ackerbauer räumt den Viehzüchter aus dem Weg – im Kern auch das Ergebnis eines Konfliktes um eine neue Arbeitsteilung: Wer ist mehr wert – der Ackerbauer oder der Viehzüchter? Ich will Ihnen damit nur andeuten, dass die Kultur der Menschheit und so auch die christlich-jüdische Tradition sich immer schon mit dem Thema Streit zwischen Menschen auseinandergesetzt hat. Wenn Sie die Thematik einer neuen **Streitkultur** sozusagen als flankierenden Zugang zur Erreichung des Unternehmensziels „Arbeitsschutz“ nutzen, dann wagen Sie einen **Paradigmenwechsel** von einem ingenieurwissenschaftlichen zu einem sozial- und geisteswissenschaftlichen Zugang. Ich glaube, ich verrate kein Geheimnis, wenn ich ver-

mute, dass dieser Paradigmenwechsel selbst zu Streit führen könnte und Streitkultur schon aus diesem Anlasse geboten scheint. Aber lassen Sie Ingenieure und Sozial- und Geisteswissenschaftler einmal nicht als Konkurrenten um die bessere Methodik auftreten, sondern als Vertreter sehr unterschiedlicher Zugänge, die beide jeweils notwendige Elemente zu einer Problemlösung beitragen können. Deshalb werden Sie, wenn es an die Umsetzung der Themen dieser Messe geht, sehr genau nach den Schnittstellen von ingenieurwissenschaftlich-technischen Zugangsweisen und denen einer neuen Streit- und Gesprächskultur fragen müssen, wenn Sie im Sinne des Arbeitsschutzes und verringerter Gesundheitsbelastungen im Betrieb Erfolg haben wollen.

### **Sicherheit und Gesundheit müssen ebenso zu Betriebszielen gehören wie Gewinne**

Vorrangiger **Zweck des Wirtschaftens** ist nach unserer Überzeugung: Wirtschaft soll dem Leben dienen, Wirtschaft soll dem Menschen dienen und ich gehe davon aus, dass auch für die in der Wirtschaft Verantwortlichen grundsätzlich das Oberziel gilt, dass Wirtschaft dem Leben dienen **muss**. Wirtschaft will den Menschen nicht nur durch die Produktion von Gütern und das Angebot von Dienstleistungen dienen, sondern auch durch die Art ihrer Selbstorganisation, **durch die Art und Weise, wie die Bedingungen am Ort der Arbeit gestaltet werden**, wo Menschen einen großen Teil ihres Lebens verbringen. Das heißt, dass nicht nur **Gewinnmaximierung** das jeweilige Betriebsziel bestimmen kann, sondern im Sinne ethischer Verantwortung und im Interesse eines aufgeklärten ökonomischen Kalküls eine **Optimierung des Betriebsziels** angestrebt wird, zu dem Gewinne ebenso gehören wie die Sicherheit, die Gesundheit und die Motivation der Mitarbeitenden. Für wirtschaftlichen Erfolg mit angemessenem Gewinn gehört als notwendige Voraussetzung, dass der Betrieb weitgehend störungsfrei und „rund“ läuft. Damit das gelingt, bedarf es nicht nur technischer Vorkehrungen und der selbstverständlich notwendigen Einhaltung von Vorschriften, sondern wir brauchen eine Kommunikationskultur, die alle ins Boot holt.

### **Gesprächs- und Konfliktkultur als Beitrag zur Arbeitssicherheit**

In den vergangenen Jahren hat sich der Umgang mit dem Thema gegenüber früher insoweit verändert, als Arbeitsschutz vor allem durch die Bestimmung von **Zielen** gewährleistet werden soll und stärker als früher auf die **Eigenverantwortlichkeit der Betroffenen** gesetzt wird. Dieser Weg weg von einem Verhalten, das sich unternehmenseinseitig an Vorschriften orientiert, ist zu begrüßen. Gleichwohl liegt es im Interesse der arbeitenden Bevölkerung wie der Öffentlichkeit zu kontrollieren, ob und mit welchen Methoden diese Ziele erreicht werden. Man darf das Kind ja nicht mit dem Bade ausschütten und Eigenverantwortlichkeit an die Stelle öffentlicher Kontrolle setzen – vielmehr verstehe ich die hier vorgestellte, ethisch fundierte Gesprächs- und Konfliktkultur als integrativen Teil eines Unternehmenskonzepts, das verantwortlich und zugleich effizient zur Erreichung der Arbeitssicherheit als Unternehmensziel beiträgt. Dies ersetzt jedoch nicht die öffentliche Kontrolle, die überprüfen muss, ob die gesetzlich vorgeschriebenen Ziele auch nachvollziehbar erreicht werden.

Eigenverantwortung ist nicht individualistisch zu realisieren, sondern zur Wahrnehmung von Verantwortung in Betrieben gehören immer auch diskursive Prozesse. Der heute beginnende Kongress stellt uns die Frage: „**Trägt eine neue Kultur, die Streit und Konflikt ernst nimmt, etwas zur Erreichung dieser Ziele in den Betrieben bei?**“ Wir beschäftigen uns bei diesem Thema mit den **Prozessen**, die der Zielerreichung dienen, nicht mit den einzelnen Ge- und Verbotsschildern, die zur Orientierung in unübersichtlichem Gelände auch weiterhin unabdingbar sind.

Konflikte und der damit verbundene Streit kommen überall vor. Selbst wenn es wünschenswert wäre, könnte es uns nicht um die Beseitigung von Konflikten gehen, die überall dort zum Zuge kommen, wo unterschiedliche Interessen im Spiel sind. Vielmehr kommt es darauf an, **wie wir Konflikte wahrnehmen und welchen Stellenwert wir ihnen beimessen.**

Kirche weiß sich dem Auftrag des Friedens und der Versöhnung verpflichtet. Dennoch oder vielleicht gerade deshalb war die mit der christlichen Tradition verbundene „Versöhnungs“-Kultur in Familie und Gesellschaft lange Zeit so gestrickt, wie Christian Morgenstern es seinen Palmström am Ende eines tödlichen Unfalles resümieren lässt:

*Christian Morgenstern, 1871-1914*

Palmström, etwas schon an Jahren,  
wird an einer Straßenbeuge  
und von einem Kraftfahrzeuge  
überfahren.

»Wie war« (spricht er, sich erhebend  
und entschlossen weiterlebend)  
»möglich, wie dies Unglück, ja-:  
daß es überhaupt geschah?

Ist die Staatskunst anzuklagen  
in bezug auf Kraftfahrwagen?  
Gab die Polizeivorschrift  
hier dem Fahrer freie Trift?

Oder war vielmehr verboten,  
hier Lebendige zu Toten  
umzuwandeln, - kurz und schlicht:  
Durfte hier der Kutscher nicht -?«

Eingehüllt in feuchte Tücher,  
prüft er die Gesetzesbücher  
und ist alsobald im klaren:  
Wagen durften dort nicht fahren!

Und er kommt zu dem Ergebnis:  
»Nur ein Traum war das Erlebnis.  
Weil«, so schließt er messerscharf,  
»nicht sein kann, was nicht sein darf!«

„Nicht sein kann, was nicht sein darf!“ ist der kurzschlüssige Schluss dessen, der den Unfall oder den Konflikt nicht wahrhaben will. Kurz und gut, Streit und Konflikt wurden traditionell „um des lieben Friedens“ willen unter den Teppich gekehrt und manche von Ihnen mögen das aus der eigenen Familie oder der Herkunftsfamilie kennen. Vielleicht gilt ja ähnliches manchmal für den „Betriebsfrieden“?! Aber wir haben mittlerweile gelernt, dass Konflikte, die nicht erkannt, nicht wahrgenommen und unter den Teppich gekehrt werden, dort ideale Nährbedingungen vorfinden und als ausgewachsener Streit, vollgesogen mit negativer Energie, bei nächster Gelegenheit ans Tageslicht zurückkehren und das familiäre oder betriebliche Klima vergiften.

## **Konflikte als Motor für Entwicklung**

Wir wissen inzwischen, dass **Konflikte sich an den Bruchstellen unterschiedlicher Interessen entzünden.** Konflikte sind daher unvermeidbar, sie gehören zum Leben wohl genauso dazu wie Geborenwerden und Sterbenmüssen. Es kommt angesichts dieser Unausweichlichkeit mit Konflikten umzugehen darauf an, **wie wir das**

Pfr. Dr. Thomas Posern, Referent Ökumenische Sozialethik

**tun.** In den letzten Jahrzehnten konnten wir lernen, dass der Umgang mit Konflikten durchaus produktiv sein kann, ja, dass Konflikte vielfach zur weiteren Entwicklung beitragen können. Ziel der Organisation von Arbeit und betrieblichen Prozessen muss es sein, sog. win-win-Situationen herzustellen. Genau dazu brauchen wir eine neue Gesprächs- und Streitkultur. Das ist die Schnittstelle und der zusätzliche Gewinn zu einem auch ingenieurmäßig ansetzenden Verständnis von Arbeitsschutz und Prävention. Präventiv handelt nur, wer die Menschen als Expertinnen und Experten ihrer eigenen Lebens- und Arbeitssituation ernst nimmt und ihnen systematisch und kontrolliert Gehör schenkt. Arbeitsschutz ist nur präventiv zu gestalten, wenn und indem Menschen ihre Situation im Betrieb zu ihrer eigenen Sache machen können. Daraus erwächst die so dringend notwendige Motivation. Am Rande möchte ich bemerken: Eine so geartete Motivationsförderung verträgt sich nicht gut mit Situationen, die die Mitarbeitenden in die innere Kündigung treiben oder wenn ihnen durch Outsourcing u.ä. wie den Hunden vor der Metzgerstür deutlich gemacht wird: „Wir müssen leider draußen bleiben!“

### **Es gibt keine einfachen Lösungen mehr. Streit als Teil der Unternehmenskultur**

Bevor ich ein paar Anmerkungen zu einer neuen „Kultur“ mache, ist es nötig, auf das einzugehen, was wir in diesem Zusammenhang „Kultur“ nennen.

Kultur in diesem Verständnis und Sprachgebrauch ist nicht Goethe und Shakespeare. Kultur bezieht sich auch nicht nur auf den Anbau von Pflanzen, obwohl genau daher der Begriff kommt. Kultiviert ist, was nicht einfach wild wächst, sondern zum Nutzen des Menschen in langen Prozessen gezähmt und fruchtbar gemacht wurde. Eine Kultur zu entwickeln bedeutet zu hegen und zu pflegen. Deshalb ist Kultur nicht von oben zu verordnen, wohl aber von oben anzuregen. Kultur lässt sich nicht erzwingen. Kultur muss wachsen. Man muss sich darum kümmern, damit die Kulturpflanzen nicht überwuchert werden. Kultur braucht das Vorbild. Kultur in diesem Sinn meint also die Art und Weise, wie wir miteinander umgehen. Kultur meint das ganze Setting von unserem Handeln zu Grunde liegenden Einstellungen, Zielen, Handlungsgrundlagen und Umgangsweisen. So etwas zu entwickeln und wachsen zu lassen braucht auch Zeit und verträgt nicht das Gieren nach unmittelbar sich einstellendem Erfolg.

Deshalb brauchen wir eine neue **Kultur**, von der wir auch selbst überzeugt sind – und **nicht nur eine neue Mode!** Mitarbeitende merken, was bloß zur Schau aufgesetzt ist. Das xte Leitbild, das nicht wirklich ernst gemeint ist und dessen Verwirklichung nicht evaluiert wird, sondern das lediglich Marketinginteressen folgt und keine reale Verankerung in den Prozessen des Betriebes hat, schadet mehr, als das es nutzen könnte. Wenn von „Respekt“ die Rede ist und die Mitarbeiter gegängelt werden; wenn von „Kreativität“ geschwärmt wird und die Leute ihre Kompetenzen nicht einbringen können; wenn von „Dialog“ gesprochen wird und die Vorgesetzten immer Recht haben – dann reagieren die Leute nach der Devise: „Man merkt die Absicht und ist verstimmt!“

Ich kann in der relativ kurzen mir hier zur Verfügung stehenden Zeit nur einige **Wegmarkierungen** in einem nicht leicht zu übersehendes Gelände aufstellen. Es geht hier um die große Richtung, sozusagen um die Autobahnen, die ich beschildern

möchte. So kann ich es relativ beruhigt bei diesem Aufstellen von Autobahnwegweiser belassen, weil Sie im Verlauf der Tagung vielfältige Möglichkeiten finden werden, sich auf den Landstraßen in hügeligem Gelände zurecht zu finden, wo Sie jeweils einen eigenen Orientierungsbedarf haben.

Mit der neuen Kultur geht es im Kern um Dialog, um eine Kultur vernetzten Dialoges und vernetzten dialogischen Entwickelns, um eine Form, die man „ökologisches Denken“ nennen kann. Sowohl Friedrich Glasl, ein Nestor des Konfliktmanagements als auch William Isaacs, Protagonist eines dialogischen Managementansatzes am MIT (Massachusetts Institut of Technology) sprechen von **Sozial-Ökologie** bzw. **ecology of thought**. Es gibt keine einfachen Lösungen mehr, auch keine bilateralen, sondern wir müssen lernen, auch die Kommunikation in Betrieben als Systemökologie zu verstehen, die mehrdimensional konstruiert ist.

Für die verschiedenen Arbeitsprozesse, für den Umgang mit Maschinen wie für Wege zwischen Einsatzorten, für das Handeln von Personen im Sinne der Erfüllung einzelner Arbeitsaufträge bis zur Fertigstellung des jeweiligen „Produktes“ – für alle Abläufe trägt der Unternehmer im rechtlichen wie im ethischen Sinn die Verantwortung. Nun stehen wir vor der Alternative, diese **Verantwortung** – lediglich – formal wahrzunehmen oder sie so weiterzuentwickeln, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als mündige Subjekte ihrer Arbeit selbständig an der Verantwortung teilhaben. Ich möchte Ihnen kurz aufschlüsseln, was ich mit dieser Alternative meine:

- Die eine Möglichkeit beinhaltet, die Verantwortung für die Arbeitssicherheit und eine möglichst geringe Gesundheitsbelastung durch die Arbeit nur rechtlich zu fixieren und formal an Mitarbeitende zu delegieren. Wenn diese Notwendigkeit lediglich formal gehandhabt und Anweisungen von oben nach unten „durchgestellt“ werden, dann kann es passieren, dass entlang dieser Befehlskette schließlich niemand sich wirklich verantwortlich fühlt und Verantwortung übernimmt, selbst wenn alles „im Kleingedruckten“ stand. An dem Unfall, dem der Mitarbeiter am Ende der Befehlskette zum Opfer fällt, trägt dann scheinbar niemand die Schuld.
- Die Alternative, die selbstverständlich ebenfalls juristisch wasserdichte Grundlagen voraussetzt, nimmt **die Menschen im Betrieb als eigenverantwortlich denkende und handelnde Subjekte** ernst. Selbständig denkende Menschen werden an der Gestaltung ihres Arbeitsplatzes beteiligt, denn sie sind Experten und Expertinnen ihrer täglichen Arbeit an diesem Ort oder auf diesen Wegen. Sie werden mit dieser Eigenverantwortung nicht alleingelassen, sondern in einen Beratungsprozess hinein genommen, wo nötig und sinnvoll unter zusätzlicher fachlicher Anleitung. Solchermaßen ernst genommen werden Mitarbeitende auch zur Übernahme partieller Verantwortung bereit sein und sich eher motiviert mit ihrem Betrieb und ihrer Arbeit identifizieren können.
- Wenn Beteiligung, Partizipation nicht nur schöner Schein sein soll, wird es immer wieder auch zu Auseinandersetzungen über die besten Wege der Zielerreichung kommen, ja, selbst die Ziele und nicht nur die Mittel könnten Gegenstand des vielseitigen Dialoges werden. **Um sich auseinandersetzen zu können, muss man sich zusammensetzen!** Neben den angemessenen technischen Standards brauchen Betriebe, ob klein, mittel oder groß, die en-

gagierte Beteiligung ihrer Mitarbeitenden, wenn sie auf Dauer erfolgreich sein wollen.

Dialog, Streit und Konflikt finden in einem Umfeld statt, in dem – wie so oft im wirklichen Leben – „alles mit allem zusammenhängt“. Von allen Beteiligten ist daher vernetztes Denken und Handeln gefragt. **Sie** haben es im technosozialen betrieblichen Umfeld gleichzeitig mit der **Welt der Objekte** zu tun und mit Menschen, mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, mit Kundinnen und Kunden, also mit der **Welt der Subjekte**. Besonderer Aufmerksamkeit bedürfen die **Schnittstellen** zwischen Mensch und Maschine, zwischen Mitarbeitern und Kunden, zwischen unterschiedlich denkenden und handelnden Abteilungen, die alle ihre je eigene „Kultur“ pflegen. Es gibt hier unzählige strukturelle Fallen des Missverständnisses, die methodisch gemeinsam betrachtet werden müssen. An diesen Schnittstellen entstehen viele Unfälle und um diese Schnittstellen ranken sich viele Konflikte.

Besondere Belastungen entstehen im betrieblichen Alltag durch Überforderung, durch zu lange Arbeitszeiten, durch nicht angepasste Arbeitsumgebungen, aber auch **durch Schweigen**. Daraus entstehen neue Konflikte, weil die Überlastung und Demotivierung sich andere Ventile sucht, bis hin zum Mobbing.

Die **persönliche Haltung**, die der Förderung eines dialogischen Miteinanders dienlich ist, können wir als **Respekt** bezeichnen. Unabhängig von der hierarchischen Funktion im Betrieb muss jeder Person **Respekt** entgegengebracht werden. Und zwar nicht nur im Sinne der selbstverständlichen Umgangsformen – die auch wichtig sind – sondern auch im Sinne eines entstehenden Bewusstseins, dass jeder und jede Experte und Expertin im Bereich des eigenen Arbeitsplatzes ist. Völlig unabhängig von der hierarchischen Position zeichnet sich ein respektvoller Umgang miteinander durch Sensibilität und die geschulte Fähigkeit des Zuhörens aus. Nur so kann unfallträchtiges, manchmal tödliches Schweigen durchbrochen werden. Die respektvolle Anerkennung der Mitarbeitenden stärkt die Motivation, sich an der Lösung komplexer Fragen der betrieblichen Abläufe zu beteiligen.

Aus solchem Miteinander erwächst eine neue **Kultur**. Eine angemessene Gesprächs- und Streitkultur kann nur dort wachsen, wo Menschen die Gewissheit haben, gehört zu werden. Es ist einsichtig, dass die Vorgesetzten und höheren Hierarchieebenen hier mit gutem Beispiel vorangehen müssen.

Zum dialogischen Denken und Handeln gehört, dass Kanäle geschaffen werden, über die Konflikt- und Problemwissen transportiert werden kann. Gesprächskultur braucht **Strukturorientierung** – und Gesprächskultur braucht **Prozessorientierung**. Verlässliche Strukturen, in denen gut gesteuerte Prozesse ablaufen, müssen geschaffen werden. Nur dann wird es gelingen, ein Unternehmen so zu führen, dass Unfälle und Belastungen minimiert werden, zugleich aber auch der wirtschaftliche Erfolg gefördert wird.

### **Streit- und Gesprächskultur zahlt sich aus**

Auch wenn große Unternehmen z. T. mehr Erfahrung in der systematischen Förderung von Kommunikation haben, haben kleiner und mittlere Unternehmen eigentlich die besseren Voraussetzungen für gelingende Kommunikation. Man kennt sich, man

begegnet sich. In einem solchen Kontext gilt es vor allem darauf zu achten, dass bewusst formale Gesprächsgelegenheiten geschaffen werden, die ein Geben und Nehmen auf gleicher Augenhöhe trotz der unterschiedlichen Hierarchiepositionen ermöglichen. Hier gilt es vor allem auf die kleinen Gewohnheiten zu achten und nicht einen Stil einschleifen zu lassen, der mundtot macht, der den Stift spüren lässt, dass er sowieso nichts zu sagen hat – gute Chefs und Chefinnen hören gerade auf diese Erfahrungen, die etwas über die Entwicklungsfähigkeit des Betriebes als Ganzem aussagen können. Die Verleihung des Deutschen Jugend-Arbeitsschutz-Preises JAZ 2004 und die Berichte von Herrn Gehrman über die Projekte, die Auszubildende an ihrem Arbeitsplatz zur Verbesserung des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsprävention durchgeführt haben, belegen, wie hoch motiviert und kompetent junge Arbeitnehmer sich an der Weiterentwicklung ihres Betriebes beteiligen, wenn auf ihre Stimme gehört wird.

Unternehmen, welche die eigenständige Expertise ihrer Mitarbeitenden bewusst nutzen – das heißt nicht: „ausbeuten“!!! -, sind auch ökonomisch erfolgreicher. Erfahrungen zeigen, dass diejenigen Betriebe eine bessere Performance haben, denen es gelingt, das, was im Betrieb passiert, zu reflektieren, u. U. noch während es geschieht. Es genügt nicht, Verbotsschilder aufzustellen. Es ist gut und notwendig, entlastende und Gefahren vermeidende Maschinen und Infrastruktur zu installieren. Doch immer haben Sie es mit Menschen zu tun, die ihren Arbeitsalltag kennen oder mit Menschen, die wissen, wie es ihnen z.B. unter Zeitdruck in bekannten oder unbekanntem Arbeitsumgebungen ergeht. Jenseits von Maschinen und Schildern sind diese Mitarbeiter Experten und Expertinnen in eigener Sache. **Aber nicht erst im Konfliktfall, sondern im Normalfall wird die Grundlage für eine Streitkultur gelegt.** Im **Normalfall** wird Dialogfähigkeit eingeübt, die Gewissheit, gehört und respektiert zu werden. Im Alltag muss erlebbar werden, dass Argumente und Problemschilderungen nicht zum Nachteil von Schwächeren ausgeschlachtet werden. Im routinierten Miteinander im besten Sinn sind dann alle daran gewöhnt, dass es Zeiten, Wege und Räume gibt, die geordnete Gespräche ermöglichen, die nicht unmittelbar werkstückbezogen, produktbezogen sind. Für diesen Zweck kann man unterschiedliche Instrumente einsetzen von der Ausbildung interner MitarbeiterInnen in Dialog und Konfliktmanagement bis hin zum Einsatz von externen Moderatoren oder auch Mediatoren, wenn man unparteiische Dritte von außen braucht. Die Frage nach angemessenen Instrumenten, wie ein solch vielseitiger Dialog institutionalisiert wird, ist von hohem Interesse. Aber sie ist zureichend nur in Bezug auf das jeweilige Unternehmen zu beantworten, so dass ich Sie hier und jetzt nur auf die zahlreichen Informationsmöglichkeiten der nächsten Tage im Rahmen dieses Kongresses verweisen kann.

Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen, die den Dialog institutionalisiert haben, einen leichteren Zugang zu Streit und Konflikt haben. Es wäre ein Missverständnis, wenn jemand meint, dass dadurch erst Konflikte geschaffen oder begünstigt würden. Durch die Institutionalisierung einer Gesprächs- und Konfliktkultur schaffen Sie geregelt gangbare Wege für eine Bearbeitung des jeder Organisation eigenen Konfliktpotentials – Sie schaffen nicht die Konflikte selbst, sondern Sie arbeiten an ihrer Minimierung.

Wo gestritten wird, ist Energie, konstruktiv gewendete Energie, die für das Anlegen neuer und sicherer Wege verwendet werden kann – oder destruktive Energie, die

ganze Unternehmen in die Abwärtsspirale führen kann, auf keinen Fall jedoch der Sicherheit und Menschenfreundlichkeit der Arbeitsbedingungen förderlich ist. Ich habe den Eindruck, dass viele Unternehmen auf einem guten Weg sind, eine neue Kultur zu entwickeln. Das ist auch notwendig, denn mit der Energie des Streites ist es wie mit Beton: „Es kommt drauf an, was man draus macht!“

