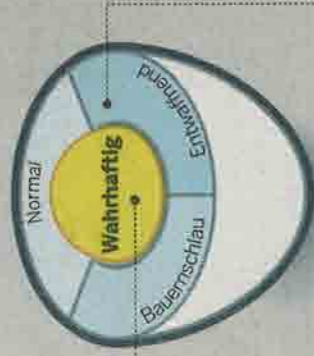


## Mensch, Marke!

United-Internet:

Ralph Dommermuth

Von Jon Christoph Berndt



„Kern“  
Mission/ultimativer  
Kundennutzen

„Werte“  
Anspruch, wofür  
steht die Marke?

Meinen privaten Mail-Account habe ich seit 100 Jahren bei GMX, und unsere Firmenwebseite hostet von Anbieter an I&I. Mit den Jahren haben wir gelernt, mittelmäßig gelassen umzugehen mit allerlei Spams, Werbepannern und Kundenzufriedenheitsmails von Ralph Dommermuth, 54610 Montabaur. Ihm gehört die ganze Elektrochse und noch viel mehr. Er ist Deutschlands oberster Bitbieger, 1,6 Milliarden schwer, macht Platz 743 weltweit. Sauber für einen, der nach der mittleren Reife die Schule schmiss, vom Programmieren keine Ahnung hat und entwaldend ehrlich polsaunt: „Ich mache mich nicht groß ver-rückt.“

Ich habe einige Male von ihm gelesen und mich jedes Mal geängert über das gequirte Dünne, seine geringe Wertschätzung dem Guten, Wahren, Schönen gegenüber, seine Gelassenheit. Heute, selbst gelassener, weiß ich: Der Dommermuth hat recht! Immer schön bei der Wahrheit bleiben! Den tiefen Teller hat er nicht erfunden – was soll's! Weshalb Internet – ihm fiel nichts Besseres ein! Montabaur forever – „dösen, träumen, Schaufenster gucken“! War sonst noch was?

Wenn Sie auch so ein Normalo sind, sehen Sie es endlich ein, und ziehen Sie die Konsequenzen: Schluss mit sonntags mies gelaunt ins Museum, mit Lang Lang in der Stadthalle, mit Rilke auf dem Nachtkästchen. Alles nice to have, aber – mal unter uns Normalos – so richtig brauchen tut man's nicht. Falls Sie kulturfrei geformt sind, grämen Sie sich nicht! Geben Sie es einfach zu, und machen Sie das Beste draus: Der Dommermuth verkaufte Streusalz im Sommer, später BTX-Zugänge, heute Mail-Accounts und DSL-Anschlüsse und seit neuestem VoIP. Fragen Sie nicht nach, machen Sie einfach auch in VoIP. Oder in sonst was, was Geld bringt. Und bleiben Sie in Ihrem Kaff wohnen, dann haben Sie mit etwas Glück wie der Dommermuth Ihr Berufsleben lang „keine Ampel auf dem Weg ins Büro“.

Nirgendwo steht geschrieben, dass wir intellektuell sein müssen. Es zählt nur eins, und das brachte dieser unver-gessene Barkeeper im Weimarer Hotel Elefant bereits 1993 zu vorgerückter Stunde auf den Punkt: „Sicherer Auftreten sind die ersten Plätze!“

Der Autor, 39, ist Inhaber der Unternehmensberatung brandunzine. Er entwickelt Marktpersönlichkeiten für Unternehmen, Produkte und Menschen und schreibt hier jede Woche seine Kolunne.

Schadensbegrenzung tut also Not. Im Konfliktmanagement wächst ein immenser Markt heran, der immer neue Berufe kreiert. „Unser Geschäftsvolumen ist in den vergangenen drei Jahren deutlich gestiegen. Ich rechne damit, dass die Zahl der Konflikte weiter zunimmt“, sagt etwa Werner Schienle von CCC Konfliktmanagement. Der Trainer in Sachen Konfliktlösung betreut schon heute zwei Drittel der DAX-30-Unternehmen.

Konflikte, Produktivitätskiller Nummer eins, beschäftigen inzwischen eine Armada von Spezialisten. Konflikttrainer wie Werner Schienle bereiten Führungskräfte präventiv auf die menschlichen Herausforderungen ihrer Position vor. Entsteht ein Konflikt, treten Coaches und Moderatoren auf den Plan, die helfen, den Streit als fruchtbare Diskussion für die Beteiligten zu gestalten. Artet ein Dis-sens dennoch zum offenen Scharmützel aus, greifen Mediatoren bei-sänftigend ein. In der nächsten Eskalationsstufe schlägt die Stunde der Schlichter, die völlig unverrückbare Punkte ermitteln und einen Kompromiss erarbeiten. Klassisches Beispiel für derartige Situa-tionen sind Streiks, zum Beispiel die jüngsten Tarif-Verhandlungen der Lokführergewerkschaft mit dem Management der Deutschen Bahn.

Bleibt noch das große Aufräumen danach, wenn der Streitfall jur-ristisch verarbeitet wird oder es um Schadensersatz geht. Dafür sind Anwälte und Richter gefragt. Inzwischen üben sich schon erste Ge-richte in Konfliktmanagement. Die Länder forcieren die Einrich-tung von Mediationsstellen, um den hoffnungslosen Aktenstand der Gerichte zu entlasten. So erprobt derzeit das Arbeitsgericht Bonn im Modellversuch Möglichkeiten, anhängige Verfahren au-ßergerichtlich zum Ruhen zu bringen. Gelingt die Einigung, entste-hen keine Mediationskosten für die streitenden Parteien. Natürlich können auch Forscher auf eine Karriere im Konflikt-management hoffen, wenn sie Konflikte in all ihren Stadien erför-schen und der Wirtschaft dank neuer Erkenntnisse vielleicht Milli-arden von Euro sparen.

Die Frage, wie man gegenrische Lager eint, beschäftigt zum Bei-spiel Wolfgang Scholl, Professor für Organisations- und Sozialpsy-chologie an der Berliner Humboldt-Universität. Er hat Konflikte in der Wirtschaft in mehreren Studien erforscht und ist zu ungewöhn-liche Ergebnisse gekommen. „Nicht der Konflikt ist das Problem, sondern der Umgang damit“, sagt Scholl. Wenn die Beteiligten den Konflikt richtig anfassen, könne er sogar gewinnbringend sein:

### Konflikte erzeugen in der deutschen Wirtschaft einen Schaden von 50 Milliarden Euro jährlich.

„Wir haben herausgefunden, dass Konflikte Innovationen fördern können“, sagt Scholl. Und zwar dann, „wenn sich die Verfechter und Kritiker neuer Ideen zusammenfinden und das Vorhaben ge-meinsam diskutieren.“

Oder auch einfach nur mal anfangen, etwas zu tun – ganz ohne Diskussion. Wie im Falle des Durchflussmessers, den Ingenieure heimlich entwickelten. Die Erfinder des Gerätes zum Befüllen von Saffflaschen arbeiteten in der Schwerindustrie. Ihr Innovations-projekt, so fürchteten sie, würde nicht in das Firmenumfeld pas-sen. Also zweigten sie Budgets und Überstunden ab, wirklichlich-ten ihr Vorhaben so schnell und sparsam wie möglich. „Konspira-tive Innovation“ nennt Scholl dieses Phänomen, mit dem Arbeit-nehmer Konflikte von unten bewältigen.

Vor allem in sehr hierarchischen Unternehmen braucht es das Quäntchen Taktik, um Ideen umzusetzen. „Hierarchien wirken sich oft als Kommunikationsbarrieren aus. Unternehmensstrate-gien werden häufig von oben nach unten geheim gehalten und schlechte Nachrichten werden von unten nach oben beschönigt“, sagt Scholl. Dem vorzubeugen dürfte zukünftig auch Aufgabe der Großforschung sein. Wissenschaftler Scholl jedenfalls kann sich das Gebiet durchaus als eine Aufgabe für eine Helmholtz-Gemein-schaft oder ein Max-Planck-Institut vorstellen. Bedarf besteht, denn es gibt wenig unabhängige Forschung und somit fehlt Kon-trolle.

Auf lange Sicht sind Konflikte also ein attraktiver Markt für eine Vielzahl unterschiedlicher Berufe. Selbst Detektive könnten sich

### Konflikte beschäftigen Spezialisten: Trainer, Mediatoren, Schlichter, Kultur-Analysten.

für das Metier interessieren – besonders im Zusammenhang mit Unternehmenskäufen. Denn Dienst nach Vorschrift oder Sabo-tage, erhöhter Krankenstand, Frühverrentung und die ständige Klage einer unzufriedenen Belegschaft kosten Unternehmen bis zu 30 Prozent ihrer Effektivität. Die potenziellen Käufer tun also gut daran, herauszufinden, wie es um die Moral ihrer künftigen Be-legschaft bestellt ist. Zwar seien derartige Aufträge noch nicht gän-gig, sagt Josef Riehl, Sprecher des Bundesverbands Deutscher De-ktive, doch prinzipiell könne man schon einmal darüber nach-denken.

Wie es allerdings um die fachliche und persönliche Qualifika-tion der mitunter selbst ernannten Konfliktspezialisten aussieht, steht auf einem anderen Blatt. Denn „grundsätzlich kann jeder in Mediation und Moderation geschult werden“, sagt Psychologe Scholl. „Allerdings bringen nicht alle gleich viel Talent mit und kom-men auch nicht gleich weit.“ Zwar setzten einige Berufsverbände auf Zielvorgaben für ihre Mitglieder, auf bundesweit verbindliche Qualitätsstandards in Ausbildung und Praxis hat sich die Branche aber noch nicht geeinigt. Dem potenziellen Kunden mit akutem Be-darf hilft allenfalls das Urteil der Stiftung Warentest, die einige Konfliktmanagement-Kurse getestet hat (siehe Kasten).

Erfolg ist vor allem demjenigen Konfliktmanager beschieden, der sich zu verkaufen weiß. Sie verkaufen ein Produkt, dessen Ab-nehmer meist gar nicht realisieren, wie dringend sie es brauchen: „Der Nutzen von professionellem Konfliktmanagement lässt sich nicht bilanzieren. Deshalb erkennen auch Unternehmensführer dessen Notwendigkeit oft viel zu spät“, sagt Werner Schienle, des-sen Unternehmen Sieger bei der Stiftung Warentest wurde. „Dass sich der emotionale Zustand eines Unternehmens auch in harten Fakten, zum Beispiel Gewinnverluste, umwandeln kann, wird nicht gesehen.“

Angehende Konfliktmanager sollten dies berücksichtigen. Trotz des immensen De-facto-Bedarfs überlebt nur, wer Kunden von Fall zu Fall überzeugt. „Der Gang zum Konfliktmanager kostet Überwindung“, sagt Schienle, „die Einsicht, dass in der Firma et-was nicht stimmen könnte, passt manchem nicht ins Weltbild.“ Da-bei ist Konfliktmanagement die beste Ressourcenpflege. „Manche meiner Kunden erinnern sich später nicht mehr, dass es überhaupt mal ein Problem gab“, sagt Schienle. Gut, dass wir darüber geredet haben.

Stefanie Schneider

## Wie werde ich Konfliktmanager?

**Psychologen** kennen das Thema von Haus aus. Sie wissen sich in die menschliche Seite des Konflikts einzuarbeiten und bringen als Mediatoren für Teams oder Abteilungen, bei denen die Chemie nicht stimmt und Auseinandersetzungen schwelen, Unausgesprochenes ans Tageslicht.

**Juristen**, seit dem ersten Semester auf emotionale Zurückhaltung getrimmt, können am besten einschätzen, wann Streithähne vor Gericht gehören und wie man zuvor vermittelnd eingreift, ohne dabei eine Rechtsposition aufzugeben. Jurastudium plus Ausbildung als Mediator ist eine starke Kombination, um als freiberuflicher Berater für Unternehmen tätig zu werden.

**Betriebswirte** empfehlen sich durch ihr Systemverständnis von Unternehmen. Angesichts des Fusionsbooms können sie sich als Kultur-Analysten darum küm-

■ **Vertiefen:** Wer es ernst meint mit dem Beruf als Konfliktmanager, sollte einen akademischen Unterbau erwerben: Die Ruhr-Uni Bochum bietet dazu einen zweijährigen berufs begleitenden Studiengang, der mit einem Zertifikat der Hochschule abschließt.

→ Um akademische Weihen in dieser Disziplin zu erhalten, bietet sich ein Aufbaustudium an: So bietet beispielsweise die Europa-Universität Viadrina in Frankfurt/Oder einen dreisemestrigen Masterstudiengang Mediation an. An der „School of international Arbitration“ in London lässt sich ein weiterführendes Studium aufnehmen. Die ein- bis zweijährigen Präsenz- oder Fernlehrgänge schließen mit einem Diplom oder Master of Laws (LLM) für Juristen ab.

→ Zudem bieten immer mehr Anwaltskammern Fachwaltslehrgänge in Mediation und Schiedsgerichtsbarkeit – eine gute Grundlage für die künftige Arbeit als Mediator.

mern, den großen Crash zu vermeiden, indem sie die kulturelle Kompatibilität zweier Hochzeitskandidaten prüfen und gegebenenfalls die Verschmelzung der Belegschaften professionell begleiten.

■ **Schnuppern:** Erste Erfahrungen zum Konfliktmanagement lassen sich in Tageskursen sammeln. Die Kurse von Creative Communication Consult in Stuttgart, Deutsche Telekom Training, IIR Deutschland und der Haufe Akademie schneiden bei einem Seminarcheck der Stiftung Warentest jeweils mit der Note „gut“ ab. Die Preise variieren, zweitägige Kurse kosten ab circa 1 000 Euro.

→ Auch der Kölner Praktiker-Verband „Centrale für Mediation“ bietet entsprechende Kurse.

→ Über berufs begleitende Fortbildungen insgesamt informiert der Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt ([www.bmwwa.de](http://www.bmwwa.de)), der private Konfliktmanagement-Anbieter zertifiziert.