

## **Die Wissensgesellschaft von morgen erfordert ein konstruktives Management von Wertkonflikten in Unternehmen**

*Die meisten Unternehmen werden in Zukunft ihre Wettbewerbsfähigkeit nicht mehr durch Herstellung ihrer Produkte erhalten können. Denn Produkte sind in vergleichbarer Qualität von Mitwettbewerbern ebenso herstellbar. Die meisten Produkte haben ihre Besonderheit verloren, die sie von der Konkurrenz unterschieden und dem herstellenden Unternehmen Marktvorteile gebracht haben. Wertschöpfungsquellen werden künftig nicht mehr Grundbesitz, Kapital und Maschinen sein, sondern die maßgebliche Wertschöpfungsquelle eines Unternehmens wird in Zukunft das Wissen, die Innovationsfähigkeit, Flexibilität und Kreativität seiner Mitarbeiter sein. Wie einst das Industriezeitalter die Agrargesellschaft abgelöst hat, so transformiert sich unser Wirtschaftssystem von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft. Diese Transformation bedingt die unternehmerische Herausforderung für die Zukunft, nämlich die optimale Nutzung der Brainforce eines Unternehmens, also dessen, was in den Köpfen seiner Mitarbeiter steckt.*

### **1. Wissen der Mitarbeiter als Kapital der Zukunft**

Wissen entsteht durch die handlungsorientierte Vernetzung von Daten und Informationen in einem Kontext<sup>1</sup>. Wissen kann demnach nicht von Maschinen produziert werden, sondern es entsteht mit der Wahrnehmung von Informationen und Daten durch den Menschen. Jeder Mensch wiederum besitzt einen ihm eigenen Wahrnehmungsfilter, der sein individuelles Wertesystem repräsentiert.

Wissen unterscheidet sich von allen anderen Ressourcen, die zur Generierung von Umsätzen in Unternehmen genutzt werden,

---

<sup>1</sup> cf. Edvinsson, Leif, Malone, Michael S. in: Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower, New York 1997

dadurch, dass es sich als einziges Produktionsmittel durch Nutzung nicht erschöpft, sondern vielmehr vermehrt. Dies bedeutet einen entscheidenden Vorteil gegenüber knappen Gütern und ermöglicht unter Einsatz moderner Kommunikations- und Informationstechniken eine zunehmende Verfügbarkeit von Wissen. Voraussetzung für die Wissensweitergabe ist jedoch immer Kommunikation, die den Wissensträgern möglich und von diesen gewollt sein muss. Es ist in diesem Kontext deutlich hervorzuheben, dass alle technischen Neuerungen auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnik nichts zur Wissensnutzung beitragen können, wenn der Mensch als originäre Quelle des Wissens dessen Preisgabe, sei es intendiert oder nicht, vereitelt. Eine Herausforderung für Unternehmen wird zukünftig sein, den sog. Wissensarbeitern<sup>2</sup> die Wissenspreisgabe zu ermöglichen.

## **2. Voraussetzungen der Wissenspreisgabe**

Das Produktionsmittel „Wissen der Mitarbeiter“ ist für das Unternehmen und sein Management nicht besitzfähig wie Maschinen oder materielle Rohstoffe; es ist immateriell und gehört demjenigen, in dessen Kopf es sich befindet. Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie nur Voraussetzungen schaffen können, die für den Mitarbeiter Anreize darstellen, ihr Wissen für das Unternehmen zur Nutzung zur Verfügung zu stellen. Erreicht wird dies durch Veränderungen sowohl auf struktureller und kultureller Ebene als auch auf Führungsebene.

### **2.1 Strukturelle Voraussetzungen**

Die klassische Organisation eines Unternehmens „von oben nach unten“, also mit ausgeprägten Hierarchieebenen, ist genau das Gegenteil von dem Unternehmensaufbau, der eine freie Kommunikation, die Grundvoraussetzung für jede Wissensweitergabe ist, ermöglicht. Hierarchien sind der Gegensatz von Kommunikation, daher ist eine Verflachung von Hierarchien

---

<sup>2</sup> cf. Drucker, Peter Ferdinand in: Management Challenge for the 21<sup>st</sup> Century, New York 1999

unbedingte strukturelle Voraussetzung, um Kommunikationsstrukturen für Wissensarbeiter zu schaffen. Gearbeitet wird künftig in Wissensnetzwerken, in *brainpools* und in sich selbstorganisierenden Wissensteams.<sup>3</sup>

## 2.2 Führungsspezifische Voraussetzungen

Führungskompetenzen werden sich zukünftig in Bereichen der Personalentwicklung zeigen müssen, denn Führung wird sich mehr und mehr zur modernen Dienstleistung am Mitarbeiter entwickeln. Es werden kaum mehr konkrete Weisungen an den Mitarbeiter erteilt werden, sondern ihm wird Orientierung gegeben, indem die Führung lediglich einen Rahmen definiert, innerhalb dessen sich Prozesse evolutionärer Selbstorganisation gestalten werden<sup>4</sup>. Dem Mitarbeiter wird so geholfen, sein Wissen als sein Vermögen zu entwickeln, also mit Planung und unter Vorsorge- und Rentabilitätsaspekten. Führen wird mehr und mehr bedeuten, für die inspirative Kraftentfaltung der Mitarbeiter Sorge zu tragen und diese zur Innovation durch Wissensanwendung und Wissensaustausch zu ermutigen.

## 2.3 Kulturelle Voraussetzungen

Es muss eine Unternehmenskultur etabliert werden, die der Veränderung hinsichtlich der Bedeutung von Mitarbeitern als Wissensträgern und damit den Eignern der hauptsächlichen Wertschöpfungsquelle im Unternehmen Rechnung trägt.

Es sollte eine Kultur des Vertrauens sein, die den Mitarbeitern Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit gleichermaßen ermöglicht wie sie ihnen den Freiraum zur motivierten Innovationsarbeit gewährleistet. Mit der Entwicklung einer solchen Unternehmenskultur müssen ebenso eine offene Kommunikation wie ein systematisch-konstruktiver Umgang mit Konflikten korrespondieren. Die kulturellen Grundwerte müssen von

---

<sup>3</sup> cf. Huseman, Richard C., Goodman, John P. in: *Leading with Knowledge: The Nature of Competition in the 21<sup>st</sup> Century*, New York 1999

<sup>4</sup> cf. Hrsg. Gibson, Rowan in: *Rethinking the Future: Rethinking Business, Principles, Competition, Control & Complexity, Leadership, Markets and the World*, New York 1999

Management und Mitarbeitern gleichermaßen beachtet, gelebt und im gegenseitigen Austauschverhältnis ständig aktualisiert werden.

### **3. Konstruktives Konfliktmanagement als Kernstück**

Da –wie oben dargestellt- Wissen durch Austausch vermehrt wird und dies immer durch Kommunikation unter Individuen erfolgt, ist ein konstruktives Konfliktmanagement für Unternehmen künftig mehr denn je ein Kernstück ihres Erfolges. Denn überall dort, wo Menschen in Interaktion treten, treten Konflikte auf. Durch ein systematisch-konstruktives Management von Konflikten gelingt es, das Konfliktpotential so zu beherrschen, dass vermeidbare Konflikte, nämlich die, die nur wertvolle Zeit und Energie kosten, aber kein Entwicklungspotenzial in sich bergen, gar nicht entstehen und die Konflikte, die nicht zu vermeiden sind und auch gar nicht vermieden werden sollen, so zu bearbeiten, dass aus ihnen wertvolle Energien freigesetzt werden können, mit denen Veränderungen umgesetzt werden, durch die ein Unternehmen sich zeitgemäß weiterentwickelt.

#### **3.1 Konflikte als Blockade der Wissenspreisgabe**

Konflikte, die keiner adäquaten und systematisch-konstruktiven Bearbeitung zugeführt werden, wirken sich in Unternehmen, die ihre Behauptung am Markt künftig hauptsächlich durch Wissensanwendung und Wissensvorsprung gegenüber ihrer Konkurrenz realisieren können, besonders schadhaft aus. Denn jeder Mensch ist in Konfliktsituationen mental blockiert. Diese mentale Blockade bedingt zum einen eine erhebliche Reduktion der Leistungsfähigkeit der vom Konflikt betroffenen Mitarbeiter und beeinträchtigt zum anderen die Wissenspreisgabe, den Austausch von Wissen im Wissensnetzwerk, weil in Konfliktsituationen Kommunikation immer gestört ist. Diese Störung reicht von Kommunikationsträgheit über bewusste Fehlinformation als Sabotage bis hin zur kompletten Einstellung von Kommunikation. Folge von Kommunikationsstörungen aufgrund unbearbeiteter Konflikte in einem Unternehmen, das mit dem Wissen seiner Mitarbeiter Marktpositionen behaupten muss, ist Stagnation und

schließlich ein Abdriften des Unternehmens in innovative Bedeutungslosigkeit und damit der Verlust seiner Marktstellung.

### **3.2 Etablierung eines Konfliktmanagementsystems im Unternehmen**

Von fundamentaler Bedeutung für Unternehmen ist es, rechtzeitig mit der Implementierung eines Systems zum Konfliktmanagement zu beginnen. Nur in einem Umfeld, in dem konfliktbewusst und positiv mit Konflikten umgegangen wird, wird die Wissensanwendung durch den einzelnen Mitarbeiter und die Vernetzung seines Wissens mit dem der anderen optimal funktionieren. Es wird erforderlich sein, dass das unternehmensinterne Konfliktmanagementsystem für jeden Mitarbeiter unterschiedliche Zugangsoptionen (*multi access points*) zu Konfliktbearbeitungstools bereit hält, damit auf dem niedrigsten Eskalationsniveau der Konflikt angegangen werden kann; dies gilt insbesondere auch für Konflikte die (noch) keinen konkreten Konfliktpartner haben. Nur so kann verhindert werden, dass langfristig ein Klima des „Kalten Konflikts“ entsteht, in dem keine Kommunikation mehr möglich ist und damit die Kardinalvoraussetzung für die Wissensvernetzung entfällt. Schon während der Implementierung wird die Konfliktfähigkeit der Mitarbeiter positiv beeinflusst, sei es durch die beständige Thematisierung von „Konflikt“ oder auch die Nutzung verschiedener, bereits implementierter Bearbeitungstools.

### **3.3 Die Besonderheit des Wertkonflikts**

Die Tools, die ein Konfliktmanagementsystem für die Bearbeitung des jeweiligen Konflikts zu Verfügung stellt, hängen im Wesentlichen von der Art des Konfliktes ab. Geht man von einer Einteilung der Konfliktarten in Verteilungs-, Beurteilungs- und Wertkonflikte aus, ist es sowohl bei Verteilungskonflikten als auch bei Beurteilungskonflikten möglich, diese durch entsprechende Bearbeitung, sei es beispielsweise durch *direct negotiations* oder interne oder externe Mediation, einer Lösung zuzuführen.

Anders, weil im Unternehmenskontext äußerst komplex, verhält es sich mit Wertkonflikten. Wertkonflikte im Sinne dieses Beitrags sind anzunehmen, wenn Ziele, Prinzipien und andere Grundsätze von interdependenten Personen oder Personenmehrheiten nicht deckungsgleich sind. Entstandene Wertkonflikte können seltenst gelöst werden, sondern werden in aller Regel entschieden. Eine Entscheidung von Konflikten bedeutet das Eingreifen einer dritten Person mit Entscheidungsgewalt, in einem Unternehmen also die klassische Weisung innerhalb des hierarchischen Systems von oben nach unten. Wie bereits aufgezeigt, steht dies in krassem Gegensatz zu den führungsspezifischen Anforderungen des Unternehmens der Wissensgesellschaft. In diesem Unternehmen ist die Hierarchie abgeflacht. Die Mitarbeiter erhalten Raum zu Selbstführung, Selbstorganisation und eigenverantwortlicher Erfüllung ihrer Aufgaben. Hat das Unternehmen solch einen Freiraum, auch durch Etablierung einer Vertrauenskultur, für seine Mitarbeiter geschaffen, bedeutet die Entscheidung eines Konfliktes von Vorgesetzten einen Angriff auf die Fähigkeit zur Selbstführung und Selbstorganisation, ebenso wie auf die Fähigkeit zu eigenverantwortlichem Handeln, gerade auch in Konfliktfällen. Es entsteht zusätzlich dazu ein Konflikt zwischen der Konfliktpartei und der Unternehmensführung über die Handhabung des Konfliktes zwischen den Konfliktparteien, d.h. ein Konflikt über einen Konflikt mit großer Komplexität.

In einem Unternehmen der Wissensgesellschaft sollten Wertkonflikte deshalb nicht entschieden, sondern gemanagt werden.

Wertkonflikte haben ihre Ursache in unterschiedlichen Wertorientierungen der Konfliktparteien. Unabhängig von seiner Aufgabe in einem Unternehmen hat jeder Mensch sein eigenes Wertesystem, das ihm bei sämtlichen Ereignissen und Entscheidungen in seinem Leben Orientierung gibt und ihn so handlungsfähig macht. Die Orientierung eines Menschen ist häufig gar nicht und wenn, dann nur durch massiven Eingriff in sein Wertesystem zu ändern. Der Mensch ist geprägt durch Bestrebungen nach Unabhängigkeit, Aktivität, einem ausgeprägtem

Grad der Kontrolle über die eigene Situation sowie das Hinterfragen der Sinnhaftigkeit seines Tuns. Treten Wertkonflikte zwischen Mitarbeitern auf, bedeutet eine Entscheidung durch eine dritte Partei von oben immer einen Angriff auf die Wertvorstellungen zumindest einer Partei. Dies wiederum bedingt eine Störung der Kommunikation dieser Partei und damit seiner Wissenspreisgabe mit der Folge, dass u.U. das gesamte Umfeld dieses Mitarbeiters „infiziert“ werden kann. Treten Wertkonflikte zwischen Mitarbeitern und dem Unternehmen auf, sind die Folgen genauso schwerwiegend. Ein Mitarbeiter, der seine Werte nicht in denen der Unternehmenskultur wiedergespiegelt sieht, wird nicht motiviert sein, seine volle Arbeitskraft einzubringen und sein gesamtes Wissen dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Diese Tatsache findet derzeit von Unternehmen noch nicht genügend Beachtung. Sie sehen ihre Mitarbeiter traditionell als Mittel zur Erreichung ihrer Organisationsziele. Um Wertkonflikten vorzubeugen, stellen sie bevorzugt Mitarbeiter ein, die nach ihren Wertvorstellungen formbar erscheinen. Doch hierin liegt gerade das Dilemma. Denn das Unternehmen der Wissensgesellschaft benötigt die Innovationskraft, die nur durch Einsatz des Wissens der Mitarbeiter garantiert werden kann. Geformten und damit der Unternehmenskultur angepassten Mitarbeitern fehlt der innere Freiraum, kreativ tätig sein und innovativ zur Performance des Unternehmens beitragen zu können. Nur wer weitestgehend nach seinen individuellen Werten handeln kann und darf, erlangt die Selbstsicherheit und das Selbstbewusstsein, neue Ideen zu entwickeln, aber auch Verbindungen zwischen Menschen herzustellen, die eindeutige Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen bringen können.

### **3.4 Anforderungen an ein Konfliktmanagementsystem in Bezug auf Wertkonflikte**

Es ist entscheidend für ein Unternehmen der Wissensgesellschaft, zu erkennen, dass eine Angleichung zwischen Unternehmenskultur und den Wertorientierungen der Mitarbeiter unerlässlich ist. Der Mensch mit seinem Wissen als Wertschöpfungsquelle des Unternehmens erlangt eine Wichtigkeit, die es nicht mehr erlaubt,

Mitarbeiter einfach an die Unternehmenskultur anzupassen. Die Werte der Mitarbeiter selbst sind ernst zu nehmen und in die Unternehmenskultur zu übernehmen, entsprechende Strukturen sind zu schaffen. Sind die Grundwerte der Mitarbeiter beispielsweise Individualität und Selbständigkeit, so muss die Zieldefinition „Schaffung persönlicher Frei- und Wahlräume“, ebenso wie „Förderung der Selbständigkeit“ lauten. Diese Ziele werden durch die Personalpolitik eines Unternehmens erreicht, indem Strategien entwickelt werden wie etwa die Flexibilisierung der Arbeitszeit, ein System von Zielvereinbarungen, Förderung der Übernahme von persönlicher Verantwortung und Flexibilisierung eines Zusatzleistungsprogramms. Entsprechende Instrumente zur Verwirklichung der Strategien sind u.a. Gleitzeit, die Trennung von Arbeitszeit und Betriebszeit, Beteiligung der Mitarbeiter an der Festlegung von Zielvereinbarungen.

Aufgabe des Konfliktmanagementsystems muss es sein, die Kommunikation über die Wertvorstellungen der Mitarbeiter anzuregen und in Fluss zu halten. Die Unternehmensführung selbst muss ihre Vorbildfunktion erfüllen, indem sie die Unterschiedlichkeit in Wertvorstellungen als für das Unternehmen positiv und inspirierend erlebt und die Reibungskraft, die Unterschiedlichkeit immer erzeugt, in Energie für das Unternehmen transferiert. Es gilt, die Vielfalt in einem Unternehmen zu managen, als eine wahre Managementaufgabe zu erkennen und die entsprechenden Strukturen zu schaffen, damit die Heterogenität in einem Unternehmen nicht zu Chaos führt, sondern zu dessen starker Position am Markt. So wird eine Prävention negativer Wertkonflikte erreicht, ohne dass die Innovationskraft in einem Unternehmen eingeschränkt ist. Wenn es zu einem Ausbruch eines Wertkonfliktes zwischen einem Mitarbeiter und dem Unternehmen kommen sollte, ist das oberste Gebot, die Werte der Mitarbeiter ebenso ernst zu nehmen wie die Werte des Unternehmens. Für das Unternehmen der Wissensgesellschaft darf das ungleiche Kräfteverhältnis zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern nicht dazu führen, dass im Ergebnis von den Mitarbeitern verlangt wird, ihre Werte an die des Unternehmens anzupassen. Ein Mitarbeiter, der durch Implementierung fremder Werte in sein Wertesystem fremdbestimmtes Verhalten zeigt,

verliert seine Authentizität, büßt damit seine kreative Energie ein und kann sein Wissen dem Unternehmen nicht mehr zur Verfügung stellen.

**Andrea Engel, Bettina J. Dutt**

Rechtsanwältinnen  
Anwaltssozietät Engel & Dutt  
www.konfliktfreiraum.de  
Marienplatz 21/V  
80331 München  
Fon 089.26022558

**RESÜMEE:**

**Es werden sich zukünftig die Unternehmen am Markt dauerhaft behaupten, die rechtzeitig erkennen, dass ihre Mitarbeiter die Quelle ihrer Wertschöpfung sind. Entsprechend müssen Unternehmen ein Umfeld schaffen, in dem Konflikte systematisch-konstruktiv gemanagt werden.**

*Dieser Beitrag wurde publiziert unter dem Titel „Die Wissensgesellschaft von morgen – Konstruktives Management von Wertkonflikten in Unternehmen“ in: ZKM-Zeitschrift für Konfliktmanagement, Heft 3/2002, Seiten 121-124.*