

Das Geheimnis erfolgreicher Startups und Kleinunternehmen

Einleitung

Interpersonelle bzw. Arbeitsplatzkonflikte können Firmen nachhaltig schaden und behindern das effektive Arbeiten in und zwischen Gruppen oft merklich. Deshalb sind heute in vielen grösseren Organisationen Konfliktmanagementstrukturen etabliert, die es nicht nur ermöglichen, bestehende Konflikte zu lösen, sondern vor allem auch Konflikten vorzubeugen und aus ihnen zu lernen. So findet man in grossen Unternehmen neben offiziellen Personalanlaufstellen oft interne Konfliktlotsen oder Mediatoren, die bei Schwierigkeiten am Arbeitsplatz unbürokratisch kontaktiert und um Hilfe gebeten werden können.

In Startups oder kleineren Betrieben und Organisationen fehlen solche Anlaufstellen hingegen oft, da damit verbundene vermeintliche Kosten und Aufwand befürchtet werden. Häufig fehlt es dem Management zudem an Erfahrung und Bewusstsein, wie wichtig personelle und betriebskulturelle Aspekte für den finanziellen Erfolg gerade kleinerer und jüngerer Unternehmen sind.

Was zudem nur Wenige wissen, gemäss eidgenössischer Rechtsprechung jedoch im Rahmen der gesetzlichen Fürsorgepflicht des Arbeitgebers für alle Unternehmen gilt, ist die Tatsache, dass jedes Unternehmen unabhängig von seiner Grösse und Anzahl Mitarbeitenden diesen eine unabhängige und fachkundige Anlaufstelle für innerbetriebliche Konflikte zur Verfügung stellen muss.

In diesem White Paper wird deshalb aufgezeigt, wie Startups bzw. kleinere und jüngere Firmen trotz Ressourcenknappheit professionelle und präventiv ausgerichtete Konfliktmanagementstrukturen einrichten können, die relativ einfach umzusetzen sind.

Ausgangslage

Gemäss einer Studie von CB Insight werden für das Scheitern von Startups nebst finanziellen Problemen und fehlendem Markt vor allem Probleme mit der Teamzusammensetzung (23%) und Unstimmigkeiten im Team bzw. zwischen den Gründern (13%) genannt. Nicht umsonst handeln erfahrene Investoren immer nach dem Motto: Team, Team, Team.... Das Management und die Motivation der verschiedenen Stakeholder eines Startups (Investoren, Mitarbeiter und Kunden) sowie der Aufbau einer gesunden Unternehmenskultur sind also von absolut entscheidender Bedeutung für deren Erfolg. Leider sind es gerade bei jungen Firmen diese interpersonellen Soft Factors, welche von den Gründern oft vernachlässigt werden und letztlich zum Scheitern der Firma führen.

Startup-Unternehmen verfügen nur über sehr limitierte Ressourcen, die ständig neu zugeteilt und besonders verantwortungsvoll eingesetzt werden müssen, damit das Unternehmen Erfolg hat. Das geschäftliche Umfeld entwickelt sich sehr dynamisch und die Unternehmen selbst sind wenig strukturiert. Auf der Suche nach guten Märkten ist die Führung häufig zu radikalen Kurswechseln (pivots) gezwungen. Die Mitarbeiter stehen unter besonders hohem Zeitdruck und müssen permanent neue Lösungen für auftauchende Probleme finden. Gerade im Technologiebereich müssen gleichzeitig die Produkte entwickelt, das Team aufgebaut und die Lieferantketten etabliert werden, ganz zu schweigen von der schwierigen Kundensuche und der anspruchsvollen Investorenbetreuung.

Dem Menschen als wichtigste Ressource für das Gelingen eines Unternehmens muss in diesem Umfeld besondere Aufmerksamkeit und Wertschätzung entgegengebracht werden, damit er effizient und optimal wirken kann. Das frühzeitige Schaffen einer Unternehmenskultur, in der Konflikte präventiv angegangen und sowohl interessenorientiert als auch wertschätzend bearbeitet werden, zahlt sich für Unternehmen zu jedem Zeitpunkt durch niedrige Konfliktkosten und zufriedene Mitarbeiter aus, was sich wiederum unmittelbar und positiv auf den Geschäftsverlauf auswirkt. Entgegen der allgemeinen Wahrnehmung haben deshalb gerade junge und kleinere Firmen ein vitales Interesse daran, ein gut funktionierendes Team aufzubauen und rasch eine transparente Konfliktkultur zu etablieren.

Klassischer Umgang mit Konflikten

Beim Umgang mit Konflikten gibt es etliche Strategien. Vom Aussitzen eines Konfliktes, über direkte Verhandlungen unter den Parteien bis zum Beiziehen Dritter, Vorgesetzter oder Richter als Vermittler stehen viele Handlungsmöglichkeiten offen.

Mangels Zeit und Ressourcen werden in Firmen interne Konflikte oft so lange unter den Teppich gekehrt, bis sie nicht mehr zu ignorieren sind (vermeidende Konfliktkultur), oder es werden bereits beim kleinsten Anlass offene Machtkämpfe angezettelt mit dem Ziel sich zu profilieren (dominante Konfliktkultur). Gelingt es dabei den direkt Betroffenen nicht, das Problem durch bilaterale Verhandlungen oder soziale Unterordnung selbst zu lösen, sieht sich das Management letztlich gezwungen einzugreifen.

Gelingt es in der Folge nicht, durch Gespräche einen Kompromiss zu erreichen, werden Regeln und Richtlinien erlassen, manchmal auch Personen versetzt oder entlassen, um die Situation zu entschärfen. Dies kann zwar regulierend wirken, ist im Allgemeinen jedoch nicht zusammenführend, weil dabei der Konflikt nicht mit den Parteien selbst bearbeitet wird, sondern durch eine Veränderung der Rahmenbedingungen lediglich zum «Verschwinden» gebracht wird. Der Konflikt wird nicht wirklich gelöst, sondern nur weniger sichtbar gemacht, was dazu führen kann, dass er in einem anderen Kontext oder mit anderen Beteiligten leicht wieder aufflammt. Es kommt nicht selten vor, dass eine Person aufgrund einer vermeintlich persönlichen Inkompatibilität entlassen wird, ihr Nachfolger sich aber innerhalb der Firma bald wieder ähnlich verhält, weil das Problem eher struktureller als persönlicher Natur war und von der Firma weder erkannt noch gelöst wurde. Bei einem solchen Wechsel kann der Betrieb nur verlieren, da durch die Entlassung wertvolles Know-how verloren geht, ohne das zugrundeliegende Problem gelöst zu haben. Weitere Probleme und Konflikte sind dadurch schon vorprogrammiert.

Bei den beschriebenen Konfliktlösungsstrategien sind alle Betroffenen Akteure bzw. in der einen oder anderen Funktion in den Konflikt involviert. Es wird positionsorientiert verhandelt und entschieden, und auch wenn tragfähige Kompromisse gefunden werden, so muss bei diesen fast jeder Federn lassen. Im Zweifelsfall wird von oben eine «Lösung» aufgezwungen und nicht wirklich gelebt, was in der Regel wenig zielführend ist.

Mediation

Eine andere Möglichkeit der Konfliktbearbeitung bietet die Mediation. Allparteiliche, neutrale Mediatoren begleiten dabei die betroffenen Parteien bei der konstruktiven Lösungsgestaltung eines Konfliktes und konzentrieren sich dabei nicht auf die verschiedenen Positionen der einzelnen Parteien, sondern vielmehr auf deren Bedürfnisse und Interessen. Der Fokus liegt auf der zukünftigen Situation, nicht auf der Vergangenheit. Die Lösung wird in begleiteten Diskussionen durch die Parteien selbst erarbeitet. Die Mediatoren moderieren und hinterfragen systematisch den Diskussionsverlauf, vertreten jedoch weder eine Partei noch treffen sie Entscheidungen. Häufig gelingt es den Parteien auf diese Weise nicht nur, langfristig tragfähigere Lösungen zu finden, sondern auch gegenseitige Missverständnisse aus dem Weg zu räumen. Dies wiederum bringt (und nicht zwingt) sie in der Regel dazu, langfristig miteinander zu kooperieren.

Je früher Konflikte erkannt und thematisiert werden, desto geringer ist der Aufwand tragfähige Lösungen zu finden. Ist ein Konflikt jedoch bereits stark eskaliert, bevor er aktiv angegangen wird, wird die Lösungsfindung immer schwieriger und aufwändiger. Das Management, das sich vorrangig um das Tagesgeschäft kümmern muss, bekommt oft lange nichts von einem schwelenden Konflikt mit, handelt darum oft zu spät und muss dann mit harten Massnahmen Lösungen erzwingen. Die Folge davon sind nicht selten innere oder auch reale Kündigungen von Mitarbeitenden, wodurch das menschliche Potential der Firma nicht mehr optimal ausgeschöpft werden kann. Der daraus resultierende ökonomische Schaden für die Firma ist oft beträchtlich.

Werden Konflikte am Arbeitsplatz bzw. innerhalb von Teams und Gruppen früh erkannt, angesprochen und systematisch bearbeitet, kann sich daraus eine kooperative Konfliktkultur entwickeln. Gemäss einer Studie aus dem Jahre 2012 unter der Leitung der Psychologin Michele Gelfand¹ trägt eine kooperative Konfliktkultur am besten dazu bei, dass ein Unternehmen seine Stärken entfaltet, weil in einem solchen Umfeld der Teamzusammenhalt besser ist, die Mitarbeitenden weniger unter Burnouts leiden und somit nachweislich leistungsfähiger und auch zufriedener sind als in vermeidenden oder dominanten Konfliktkulturen.

Mediation in Startups bzw. Klein- und Jungunternehmen

Um in einem Startup oder Kleinunternehmen zu erreichen, dass Arbeitsplatzkonflikte frühzeitig erkannt und bearbeitet und somit vor allem auch präventiv angegangen werden, müssen daher Strukturen geschaffen werden, die von den Mitarbeitenden auch tatsächlich in Anspruch genommen werden.

¹ <https://sfinc.ch/wp-content/uploads/2018/09/SFINC-How-Leaders-shape-Conflict-Cultures.pdf>

Folgende vier Strukturmodelle zur interessenorientierten Konfliktregelung sind dabei grundsätzlich möglich:

- 1) **Mediationsprojekte:**
Darunter sind vereinzelte Angebote für Mediation im Unternehmen zu verstehen. Sie entstehen oft aus der Eigeninitiative einzelner Personen, die sich als Vermittler bei internen Konflikten anbieten. Solche Mediationsprojekte sind für die Weiterentwicklung des Unternehmens sehr wertvoll, da sie ihm erste Erfahrungen mit Mediation und interessenorientierten Verfahren ermöglichen. Allerdings sind ihre Wirkung und Reichweite begrenzt, da sie hauptsächlich von der Initiative von Einzelpersonen abhängen.
- 2) **Mediationssysteme:**
Als Mediationssysteme werden der systematische Aufbau interner Konflikthanlaufstellen und der Einsatz von internen Mediatoren oder Konfliktlotsen bezeichnet. Diese erhalten eine entsprechende Ausbildung, während eine interne Konflikthanlaufstelle deren Einsatz regelt und sie betreut.
- 3) **Konfliktmanagementsysteme:**
Von einem Konfliktmanagementsystem spricht man, wenn ein bestehendes Mediationssystem durch feste Strukturen zur Konfliktregelung, beispielsweise in Form einer Personalabteilung, erweitert wird. Die Bandbreite von Interventionen bei Problemen und Konflikten kann dadurch erheblich vergrössert und die Konfliktprävention ausgebaut werden.
- 4) **Integrierte Konfliktmanagementsysteme:**
Integrierte Konfliktmanagementsysteme bezeichnen Konfliktmanagementsysteme, welche zusätzlich mit anderen Managementsystemen verbunden sind, d.h. mit Verfahren, die zur Klärung und Lösung von Problemen und Konflikten mit Kunden, Lieferanten oder Anspruchsgruppen im Umfeld des Unternehmens angewandt werden.

Betrachtet man diese Ansätze aus der Sicht von Startups bzw. Kleinunternehmen, wird schnell klar, dass nur Mediationsprojekte oder Mediationssysteme realisierbar sind bzw. Sinn machen. Für den Aufbau von Konfliktmanagementsystemen oder sogar integrierten Konfliktmanagementsystemen fehlen zu Beginn die Strukturen bzw. sind die Unternehmen zu klein, um den Aufwand dafür rechtfertigen zu können.

Das Startup bzw. Kleinunternehmen hat in der Regel noch keine ausgebaute Personalstelle oder Rechtsabteilung. Die einzige Anlaufstelle bei Problemen oder Konflikten ist daher im Allgemeinen die Geschäftsleitung, welche dafür oft keine Zeit hat und darum mit der Bearbeitung oder Klärung so lange wartet, bis der Konflikt bereits spürbar eskaliert ist. Welche realistischen Möglichkeiten gibt es also für Startups bzw. kleinere oder jüngere Firmen, Konflikte frühzeitig zu erkennen und in konstruktive Bahnen zu lenken, ohne dass dabei das Tagesgeschäft stark beeinträchtigt wird?

Gerade die geringe Anzahl von Personen in kleinen Unternehmen limitiert die Handlungsoptionen erheblich. So ist es eher unwahrscheinlich bzw. zufällig, dass in einem Unternehmen mit zehn Personen mindestens eine Person an Konfliktmanagement und Mediation interessiert ist und dieses persönliche Interesse im Rahmen eines Mediationsprojektes in die Firma einbringt. Darüber hinaus ist die persönliche Anonymität im Falle

eines Konfliktes im Kleinunternehmen sehr gering, weshalb die psychologische Hemmschwelle relativ hoch sein kann, intern Hilfe zu suchen oder in Anspruch zu nehmen. Aus diesem Grund sollte bei der systematischen Einführung von Mediationsprojekten bzw. Mediationssystemen immer auch mit externen Partnern zusammengearbeitet werden. Dies umso mehr, als die eingesetzten Mediatoren neutral und unabhängig sein sollten.

In der Schweiz sieht dies auch das Bundesgericht so, welches in einem Gerichtsentscheid vom 9. Mai 2012 für das betriebliche Konfliktmanagement eines KMU festgehalten hat, dass ein Arbeitgeber unabhängig von Grösse oder Anzahl Mitarbeitenden die Pflicht hat, seinen Mitarbeitenden eine unabhängige und fachkundige Anlaufstelle für innerbetriebliche Konflikte anzubieten. Das Nicht-Vorhandensein einer solchen Anlaufstelle ist eine Verletzung der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers und kann den Arbeitnehmer berechtigen, bei voller Entlohnung seine Arbeit niederzulegen, Schadenersatz zu fordern oder in schweren Fällen fristlos zu kündigen.

Es genügt also nicht, erst dann Hilfe zu holen bzw. anzubieten, wenn ein Konflikt bereits eskaliert ist. Vielmehr sind alle Firmen dazu angehalten, eine unabhängige und fachkundige Anlaufstelle einzurichten, die den Mitarbeitenden jederzeit und uneingeschränkt zur Verfügung steht.

Die Einführung einer solchen Anlaufstelle im Startup oder Kleinunternehmen könnte wie folgt erfolgen:

1) Sensibilisierung:

Als erstes müssen sich die verantwortlichen Personen im Unternehmen darüber bewusstwerden, dass interpersonelle Konflikte ein wesentlicher Grund für das Scheitern von Firmen sind bzw. dass solche zumindest verhindern können, deren volles Marktpotential auszuschöpfen. Nur mit diesem Bewusstsein können auch Strukturen geschaffen werden, die die frühzeitige und systematische Erfassung und Bearbeitung künftiger Konflikte ermöglichen. Alle Stakeholder einer Firma, vom Aktionär und Investor über das Management und die Mitarbeitenden sind hier gefordert.

2) Information:

Konfliktmanagementstrukturen können nur dann in Anspruch genommen werden, wenn man auch weiss, dass sie überhaupt existieren. Es ist daher besonders wichtig, dass sie im Unternehmen formell kommuniziert werden. Nur wenn auf die verschiedenen Angebote regelmässig und gezielt aufmerksam gemacht wird, werden sie von den Mitarbeitenden auch genutzt.

Nach der Festlegung einer geeigneten externen Anlaufstelle informiert das Management die Belegschaft über das Angebot, d.h. die Kontaktdaten der zuständigen externen Ansprechperson werden allen Mitarbeitenden kommuniziert und auch intern publiziert. Wichtig dabei ist, dass den Mitarbeitenden glaubhaft vermittelt wird, dass sie die Anlaufstelle jederzeit und uneingeschränkt angehen können und alle Anfragen vollständig und insbesondere auch dem Management gegenüber vertraulich behandelt werden.

3) Verankerung:

Die vom Management beauftragte externe Anlaufstelle besucht alle Mitarbeitenden der Firma regelmässig zwei- bis dreimal jährlich, um deren Befindlichkeiten zu erfassen und Anwesenheit zu markieren. Sind keine nennenswerten Themen zu diskutieren, können die individuellen Gespräche kurz gehalten werden. Die Regelmässigkeit der Besuche und die Assoziation mit einem bekannten Gesicht helfen, die Hemmschwelle einer Inanspruchnahme im Konfliktfall niedrig zu halten. Dadurch, dass die Mitarbeitenden ihre Ansprechpersonen kennen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sie sich bei Bedarf auch an diese wenden.

Arbeitsplatzkonflikte haben oft auch Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und Arbeitsabläufe im Team. Um sicherzustellen, dass das Unternehmen aus einem Konflikt auch etwas lernt, sollte die externe Anlaufstelle mindestens einmal jährlich oder je nach Bedarf dem Management in anonymisierter Form über die Konfliktsituation im Unternehmen berichten, damit diskutiert werden kann, welche Lehren aus der Entstehung, dem Verlauf und den Auswirkungen des Konflikts und der Konfliktbearbeitung für die Strukturen und Abläufe im Unternehmen zu ziehen sind. Die Anlaufstelle kann dabei den verantwortlichen Stellen Empfehlungen für mögliche Veränderungen abgeben.

Dieses Vorgehen ermöglicht es dem Management, einerseits eine unabhängige Sicht von aussen auf die Firma zu erhalten und andererseits sich über mehrere Jahre hinweg stetig zu verbessern. Das Ziel sollte dabei immer der Aufbau und der Erhalt einer produktiven und konstruktiven Konfliktkultur sein.

Fazit

Arbeitsplatzkonflikte, die dank etablierter Konfliktmanagementstrukturen früh erkannt und zügig bearbeitet werden, spielen sich oft erst auf der Sachebene ab und haben in der Regel noch keine tiefen Verletzungen bewirkt. Die Konfliktparteien können ihr Problem auf professioneller Ebene klären und dem Unternehmen dadurch einen wertvollen Input liefern, wo etwas nicht stimmt bzw. wo etwas besser geregelt werden sollte.

Der Aufwand für Startups und Kleinunternehmen, eine unabhängige Anlaufstelle für Arbeitsplatzkonflikte zu suchen bzw. zu engagieren und damit erste Konfliktmanagementstrukturen zu initiieren, ist sowohl vom zeitlichen als auch vom finanziellen Standpunkt aus gesehen überschaubar. Die Wirkung ist dafür umso beachtlicher. Je früher Konfliktmanagementstrukturen eingeführt bzw. angedacht sind, desto besser sind solche Unternehmen für die Zukunft gewappnet.

Nicole Montini
Consentis mediative Kompetenz GmbH