



Mittelstand-Digital  
**Zentrum**  
WertNetzWerke

©Franz P. Sauerfeig / Pixabay

Faktenblatt

# Kommunikationsqualität und Konfliktpotenzial in Wertschöpfungsnetzwerken

Mittelstand-  
Digital 

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# „Was du an Konfliktpotenzial vermeiden willst, musst du an Kommunikationsqualität dazugeben.“

**Ob Liebesheirat oder Vernunft Ehe: Auch eine gute Zusammenarbeit in Wertschöpfungsnetzwerken kommt nicht von ungefähr, sondern hängt wesentlich davon ab, wie man miteinander umgeht, sprich: von der Kommunikationsfähigkeit der beteiligten Partnerinnen und Partner. Ein Gespräch mit dem Bildungswissenschaftler Achim Gilfert.**



©Achim Gilfert

*Achim Gilfert hat nach einer Ausbildung zum Handwerksmeister im Maschinenbau Bildungswissenschaften studiert. Er ist Netzwerkmanager bei der Wirtschaftsförderungsagentur Ennepe-Ruhr GmbH, Master Mediation und Geschäftsführer des Kompetenznetzwerks für Oberflächentechnik e. V., einem Verbund von Unternehmen für Oberflächentechnik.*

## Gibt es einen Zusammenhang zwischen Kommunikationsqualität und Konfliktpotenzial?

Ein qualitätsfördernder Faktor ist auf jeden Fall zunächst mal die Akzeptanz der Meinung des anderen. Ansonsten ist es ähnlich wie bei der goldenen Regel der Mechanik: „Was du an Kraft sparen willst, musst du an Weg dazugeben“ und heißt dann übersetzt auf unser Thema: „Was du an Konfliktpotenzial sparen möchtest, muss du an Kommunikationsqualität hinzufügen“.

## Was ist denn „gute“ Kommunikation? Was macht Kommunikationsqualität aus?

Voraussetzungen sind zunächst einmal: Zuhören und anderen gegenüber bewertungsfrei sein. Egal, ob ich etwas gut finde oder nicht, wenn mein Gegenüber das gut findet, ist das erstmal völlig

in Ordnung. Eine Voraussetzung für gute Kommunikationsqualität ist, den anderen Menschen verstehen zu wollen.

**Stellen wir uns Menschen in einer Gruppe, einem Team vor, die miteinander eine Sachfrage zu klären haben. Sie diskutieren eine Weile, und dann müssen sie irgendwann zu einer Entscheidung kommen: Gehen wir nun links- oder rechtsherum? Wo entsteht in so einer Situation Konfliktpotenzial?**

Auf der Beziehungsebene. Es geht um einen Sachinhalt, aber die Diskussion selbst ist ein Bedeutungsinhalt. Jede einzelne Person gibt der Sache eine Bedeutung, und diese Bedeutung resultiert aus der individuellen Wirklichkeit des Einzelnen, aus seiner Welt. Der Konflikt ist nicht ein Problem auf der Sachebene, sondern Konfliktpotenziale – die grundsätzlich immer da sind! – entstehen durch die unterschiedlichen Bedeutungen, die dem Sachinhalt gegeben werden. Und je nach dem, wie hoch der Grad der Abweichung ist, gerät man dann in Stress.

## Wie kann man mit Mitteln der Kommunikation den Aufbau oder die Stabilisierung von Netzwerken fördern?

Kommunikation ist ja viel mehr als nur sprechen, dazu gehören Mimik, Körpersprache usw. Menschen sind Mustererkennungsmaschinen, wir nehmen alle diese Signale auf und gleichen dann Muster ab. Erkenne die subjektive Wirklichkeit der anderen an, ernsthaft! Menschen merken das. Wer nur Akzeptanz vorgibt, wird scheitern. Menschen merken auch das. Eine echte zugewandte Haltung, eine echte Anerkennung der Welt des anderen, die bemerkt der. Und das heißt eben auch: Zuhören!

**Also: Meine Einstellung zu meiner Umwelt, zu den Menschen, mit denen ich zusammenarbeite, beeinflusst meine Kommunikationsqualität?**

Zu einhundert Prozent. Wenn jemand auch nur den Eindruck hat, sein Gegenüber hört ihm nicht mit echtem Interesse zu, löst das unmittelbar ein schlechtes Gefühl aus.

Sprechen wir mal über unterschiedliche Persönlichkeiten. Ich stelle mir vor, in einer Gruppe treffen aufeinander: Ein Alphetier, höchst dynamisch, mit strategischem Weitblick auf der einen Seite, und auf der anderen ein detailverliebter, grüblerischer Nerd, der immer an allem zweifelt und alles immer noch genauer wissen will. Haben diese beiden Typen überhaupt eine Chance, konfliktfrei zusammenzuarbeiten?

Ich mache das Beispiel mal konkret und stelle mir nun vor, der nerdige fühlt sich an einem Punkt in einer Diskussion von dem Alphetier untergebuttert, der andere lässt ihn nicht ausreden oder wird unfreundlich, so etwas. Viele werden in so einer Situation still, ziehen sich zurück. Aber jetzt stelle ich mir vor, der sagt ganz ruhig: „Das fühlt sich schlecht an, du bist unfreundlich zu mir, warum ist das so?“. In diesem Moment wechselt der komplett von der Sachebene auf eine völlig andere Ebene.

**Heißt: Wenn so ein Konflikt da ist, muss man die Kommunikation selbst thematisieren?**

Absolut. Dann muss man einfach die Frage stellen: Wie gehen wir miteinander um? Es fällt Menschen unglaublich schwer, sich einzugestehen, dass man gefühlsverletzend ist. Erst recht vor demjenigen, mit dem man gerade spricht. Auch und gerade in so einer Situation ist der wesentliche Punkt: Ich akzeptiere das, was du da gerade sagst. Das ist in Ordnung. Aber deine Welt ist nun mal nicht meine Welt.

**Du hast ein Assessment-Tool entwickelt, mit dem man die Wahrscheinlichkeit produktiver, konfliktfreier Zusammenarbeit einschätzen kann. Was hat es damit auf sich?**

Das bewertet die Mediationsfähigkeit, einer Organisation, eines Betriebs, einer Abteilung. Media-



©Ulrich Hardt

tion ist ein Verfahren, mit dem man gut strukturiert Konflikte dämpfen oder im besten Fall auflösen kann. Das erfordert eine bestimmte Kommunikation, und die Fähigkeit, den Rahmen dafür gewähren zu können, wird gemessen bzw. interpretiert. Es gibt 24 sogenannte „Wesensmerkmale gelingender Mediation“, die über die Fähigkeit zur Mediation entscheiden. Eines davon ist z. B. Freiwilligkeit. Wenn man einen Konflikt nicht freiwillig lösen will, dann wird das auch nichts. Und über bestimmte, objektivierbare Fragen zu einem Betrieb kann man ermitteln, inwieweit eine Organisation über solche Wesensmerkmale verfügt.

**Wie geht das genau?**

Man füllt online einen Fragebogen aus. Abgefragt werden fast ausschließlich objektive Daten, wie man sie beispielsweise auch im Netz finden könnte. Andere beziehen sich auf Unternehmensziele oder den Marktcharakter. Der ausgefüllte Fragebogen durchläuft dann einen Algorithmus, und das Ergebnis beschreibt, in welchem Grad das jeweilige Unternehmen konsensfähig ist. Konsens kann ein Ergebnis von Mediation sein. Zusätzlich wird eine Charakterisierung in Form einer „Persönlichkeit“ ausgegeben, die dann auch ausführlich beschrieben wird.

**Und wie entsteht dann Vergleichbarkeit mit einem anderen Unternehmen, mit dem man vielleicht zusammenarbeiten will?**

Der Algorithmus gibt einen Prozentwert zur Kompatibilität aus. Ein Beispiel: Ein Matching-Score liegt bei 70 Prozent. Das ist dann aber eine relative Zahl, ganz wichtig. Hier wird die Fähigkeit eines Betriebes, die Wesensmerkmale von Mediation



einzuhalten, verglichen. Ein niedriger Prozentwert heißt nicht, dass zwei Unternehmen nicht gut zusammenarbeiten können, sondern er gibt einen Hinweis, worauf man besonders achten sollte, damit es nicht zu viel Konfliktpotenzial gibt.

Ein Beispiel dazu wäre schön.

Unternehmen A wird als „sozial, egalitär“ beschrieben. Es ist wichtig, dass es allen gutgeht, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können viel mitentscheiden, man will gemeinsam nach vorn kommen, man arbeitet ein bisschen agil, solche Sachen. Unternehmen B ist „rational“, dazu gehört auch eine bürokratische Einstellung, alles muss genau sein, es darf keine formalen Fehler geben, alles wird dokumentiert. Eine Handlungsempfehlung für Unternehmen A heißt dann: Pass' bloß auf, und kungel' nicht mit dem. Du kannst dem anderen nicht einfach sagen, ach, lass' uns das jetzt mal eben auf dem kleinen Dienstweg machen. Das geht nicht. Also achte auf Struktur, auf vernünftige Ausgestaltung, achte darauf, dass der andere dir Feedback gibt, dass die Dinge für ihn o.k. sind.

Mehr kann das Tool eigentlich nicht. Wenn man das zwei, drei Mal benutzt hat und die Fragestellung im Kopf hat, braucht man das gar nicht mehr. Dann macht man das automatisch in Gesprächen und weiß dann schnell, worauf man achten muss.

**Mittelstand-Digital Zentrum WertNetzWerke**

### Persönlichkeit & MatchingScore

In diesem Formular können Sie Ihre Daten für die Bestimmung einer Persönlichkeit Ihres Betriebes oder Unternehmens eingeben sowie auch für die Berechnung eines MatchingScores, der Auskunft darüber gibt, wie weit ein Kooperations- oder Netzwerkpartner zu Ihrer betrieblichen Persönlichkeit passt.

Am Ende können Sie eine E-Mail Adresse eingeben, um ein Auswertungsgespräch anzufordern. Die Auswertung kann über ein Zoom Meeting erfolgen und dauert in der Regel 20 bis 30 Minuten. Sie erhalten darin auch Handlungsempfehlungen, worauf Sie besonders achten sollten.

[In Google anmelden](#), um den Fortschritt zu speichern. [Weitere Informationen](#)

\* [Gibt eine erforderliche Frage an](#)

mcbs tool powered by Mensch & Betrieb

Möchten Sie eine Bewertung nur für Ihren Betrieb oder möchten Sie zwei Betriebe auf eine Passung bewerten? \*

Auswählen

Wer das Scoring-Tool von Achim Gilfert einmal ausprobieren möchte, findet es hier:

Eine Google Anmeldung ist dazu nicht erforderlich. Der Fragebogen kann ausgefüllt werden, ohne den Bearbeitungszugriff zu beantragen. Das Scoring-Tool nutzt keine personenbezogenen Daten. Nur für eine Rückmeldung werden ggf. Kontaktdaten benötigt.

Mittelstand-Digital

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

## Impressum

**Herausgeber:**  
Mittelstand-Digital Zentrum WertNetzWerke  
wisnet innovation research institute e. V.  
c/o HAGEN.WIRTSCHAFTS-  
ENTWICKLUNG GmbH  
Rathausstr. 2, 58095 Hagen

hagen@wertnetzwerke.de  
www.mittelstand-digital-  
wertnetzwerke.de

**Autor / Interview:**  
Ulrich Hardt

**Stand:**  
August 2023