

**ORGANISATIONSENTWICKLUNG**  
COACHING, TEAM-ENTWICKLUNG,  
KONFLIKT-MANAGEMENT

**Coaching, Team-Entwicklung und  
Konflikt-Management gehören zu einer  
weitblickenden Organisations-  
entwicklung. Egal ob in Unternehmen  
oder Behörden.**

Als Spezialisten leisten wir wertvolle Arbeit bei der Vermeidung und der Lösung innerbetrieblicher Konflikte.

Eine Arbeit, die neben einem umfassenden Know-how auch Erfahrung, Fingerspitzengefühl und Diskretion erfordert.

Auch wenn es hier darum geht, dem Leser unsere Dienstleistung nahezubringen, ist eine angemessene Zurückhaltung Teil unseres Berufsethos. Wir verzichten auf plakative Aussagen, simple Slogans und einen übertriebenen medialen Auftritt.

In einem ausführlichen Interview hatte ich Gelegenheit, zentrale Aspekte unserer Tätigkeit in der notwendigen Tiefe beleuchten zu können.

Wir freuen uns, wenn wir Sie dafür interessieren können.

Christian Hoffmeister



---

Wir kombinieren unterschiedliche Maßnahmen wie z. B. Teamkonflikt-Moderationen, Team- oder Einzelcoachings und schaffen so für unsere Auftraggeber sichtbare und nachhaltige Ergebnisse.

---

**Wenn ich mich als Führungskraft eines Unternehmens, einer Behörde oder Einrichtung vor dem Hintergrund konflikthafter Situationen an Ihr Unternehmen wende, welche Leistung bekomme ich, die ich selbst nicht erbringen könnte?**

Es gibt Konflikt-Situationen, die so weit eskaliert sind, dass sie sich innerbetrieblich nicht mehr lösen lassen. Das ist der Moment, in dem wir beauftragt werden und als externe Berater helfen, diese Konflikte aufzulösen. Eine weitere Dienstleistung ist die Arbeit mit Führungskräften in Coaching-Prozessen. Dabei geht

Probleme. Wir helfen unseren Auftraggebern, die Ursachen der Konflikte zu erkennen, und natürlich auch dabei, sie abzustellen. Das ist unsere Dienstleistung, die wir Organisationsberatung nennen.

**Gibt es einen großen Markt für Ihre Dienstleistungen? Stecken so viele Unternehmen oder Behörden in krisenhaften Situationen?**

Ja, beides. Glücklicherweise sind unsere Auftraggeber aber so umsichtig, dass sie sich Unterstützung von außen holen. Die Gründe für schwierige Situationen in der Arbeitswelt sind übrigens vielfältig. Unklare organisatorische Strukturen sind oft ein Auslöser für Krisen, auch mangelhaftes Führungsverhalten, gepaart mit unklarer Kommunikation. Führung wird heute gerne infrage gestellt. Rollenbilder verändern sich, es wächst eine Generation von jüngeren Menschen heran, die andere Wert- und Arbeitsvorstellungen haben als die ältere Generation. Ich erlebe eine sinkende Hemmschwelle, Konflikte eskalieren zu lassen. All das kann zu Krisen führen und löst als unmittelbare Folge hohe konfliktbedingte Kosten aus.

---

Ich weiß, um was es geht, was möglich ist und was nicht, und erkenne schnell, wenn die »Märchenstunde« anfängt.

---

es keineswegs immer um Konflikt-Themen. Man muss aber berücksichtigen, dass nahezu jedes Coaching im Kontext mit Führung präventiven Charakter für die Vermeidung von Konflikten entwickelt. Gute Führungskräfte verstehen es, Konflikte erst gar nicht eskalieren zu lassen. Team-Entwicklung ist ein weiterer und wichtiger Schwerpunkt unserer Arbeit. Gute Organisationen werden von guten Teams gemacht und daher helfen wir Teams, besser zu werden. Oft verbergen sich hinter Konflikten im Arbeitskontext strukturell-organisatorische



**Sie kennen beide Seiten der Medaille, haben über 20 Jahre auf oberster Führungsebene in der Geschäftsführung und im Aufsichtsrat von renommierten Unternehmen gearbeitet. Wie kommt Ihnen dieser Erfahrungsschatz heute zugute?**

Es ist von großem Wert zu wissen und zu verstehen, welche Themen Entscheidungsträger tagtäglich auf ihrer Agenda haben und welche Kräfte auf sie wirken. Da ich viele Jahre Verantwortung auf oberster Führungsebene hatte, kann ich aus eigener Erfahrung nachvollziehen, was in Organisationen passiert und welchen Spagat Führungskräfte oft schaffen müssen. Ich weiß, um was es geht, was möglich ist und was nicht, und erkenne schnell, wenn die

„Märchenstunde“ anfängt. Besonders in Coaching-Prozessen mit Führungskräften der oberen und obersten Führungsebene spüre ich bei meinen Coachees große Akzeptanz und Respekt.

**Was hat Sie überhaupt motiviert, Ihre Managertätigkeit aufzugeben, um ein Beratungsunternehmen zu gründen?**

Nach insgesamt 25 Jahren Tätigkeit als Geschäftsführer oder Vorstand war die Zeit reif, etwas anderes zu tun. Ich wollte vor allen Dingen raus aus dem operativen Geschäft, wollte Unabhängigkeit gewinnen und habe den Exit aus der Managementtätigkeit gesucht. Das war ein schwieriger Prozess, der

*Ich bin mit meiner Arbeit immer dann zufrieden, wenn Menschen, mit denen ich arbeite, mir sagen: „Sie haben mich wieder einen Schritt weitergebracht.“ Das macht mich sehr zufrieden.*



Jahre gedauert hat. Manager sein ist ja nun auch mit vielen angenehmen Dingen verbunden, nicht nur mit Stress und Druck. Ich konnte zum Beispiel in den 65 Reisen, die ich beruflich nach Amerika unternommen habe, die USA wie meine Westentasche kennenlernen, mit Vorständen von DAX-Unternehmen am Tisch sitzen und hatte mit Politikern der ersten Garde zu tun. Und das, was ich beruflich getan habe, war ja sehr spannend.

Nach dem Management-Exit kam dann ein Jahr der Besinnung und ich bin mit dem Mountainbike über die Alpen gefahren und auf Tafelberge gestiegen. Ich habe dieses Jahr intensiv genutzt, um mich gedanklich neu zu orientieren und in dieser Zeit über meine Stärken und Leidenschaften nachzudenken.

Eine meiner Stärken war immer meine Moderationsfähigkeit, also Menschen zusammenzuführen und zusammenzuhalten, aber auch Talente zu erkennen und dann diese Ressourcen in den Menschen weiterzuentwickeln. Eine gute Freundin meinte eines Tages zu mir, ich sei ein begabter Konflikt-Manager. Damit war die Idee geboren. Ich habe dann an der Uni Linz Konfliktmanagement und Wirtschaftsmediation studiert und dort den akademischen Titel „Professional Master of Mediation, PMM“ erworben. Damit habe ich mir eine fundierte theoretische Grundlage für meinen heutigen Beruf gelegt und eine Masterarbeit verfasst, die sich mit dem Einsatz mediativer Kommunikationstechniken in der Mitarbeiterführung auseinandersetzt.

**In Ihrer Masterarbeit nehmen ethische Werte wie Haltung, Kultur oder Wertschätzung eine zentrale Rolle ein. Das ist schön und gut, aber wie sieht es mit Effizienz aus?**

Organisationen sind dann effizient, wenn die Belegschaft motiviert werden konnte, für Effizienz zu sorgen und sie zu erhalten. Was ich meine ist, dass alle Verantwortlichen dafür zu sorgen haben, dass die Menschen in der Organisation Freude haben an dem, was sie tun. Sie müssen verstehen, warum sie es tun und

**Vermutlich haben Ihre Auftraggeber genau an dieser Stelle Schwächen. Haben Sie ein Beispiel?**

Dutzende. Zum Beispiel Stellenbeschreibungen, die sich beinahe lesen wie Handbücher eines Überwachungsstaates. George Orwell lässt grüßen. Danach hätten Führungskräfte hauptsächlich zu kontrollieren und zu sanktionieren. Wenn die oberste Führungsebene aber eine wertschätzende, faire, konstruktive, leistungs- und motivationsfördernde Kommunikation und Grundhaltung nicht pflegt, wird es die Organisation auch nicht können. Und die besteht schließlich aus Menschen. Das ist nach meiner Erfahrung der größte Schatz jeder Organisation und jeder Firma. Wenn etwa Kontrolle überhand nimmt und Mitarbeiter quasi entmündigt werden, dann werden die Menschen in Passivität und Demotivation getrieben. Aber da gibt es noch viele, viele weitere Beispiele.

---

Menschen brauchen Anerkennung und Vertrauen. Mit Anerkennung ist nicht ein „Das-hast-Du-aber-gut-gemacht“-Lob gemeint. Menschen anzuerkennen heißt, ihnen zuzuhören, sich mit ihnen auseinanderzusetzen, sie wahr- und ernst zu nehmen.

---

wohin die Reise gehen soll. Menschen brauchen Orientierung. Effizienz können sie einem Unternehmen oder einer Behörde nicht verordnen. Menschen brauchen Anerkennung und Vertrauen. Mit Anerkennung ist nicht ein „Das-hast-Du-aber-gut-gemacht“-Lob gemeint.

Menschen anzuerkennen heißt, ihnen zuzuhören, sich mit ihnen auseinanderzusetzen, sie wahr- und ernst zu nehmen. Und, das kann nicht oft genug betont werden, ihnen zu vertrauen.

**Vor diesem Hintergrund eines, ich nenne es mal, ethikgetriebenen Unternehmensbildes: Was ist für Sie Führung?**

Führung ist nach meinem Verständnis vor allen Dingen: dauerhaft Vorbild sein. Ich kann von den Menschen, mit denen ich zusammenarbeite, nichts verlangen, was ich nicht selbst bereit bin zu erfüllen. Führung bedeutet nach meinem persönlichen Verständnis, Stärken in Menschen zu finden und diese auszubauen. Mich haben Schwächen bei meinen Mitarbeitern nie interessiert, ihre Stärken haben mich begeistert.

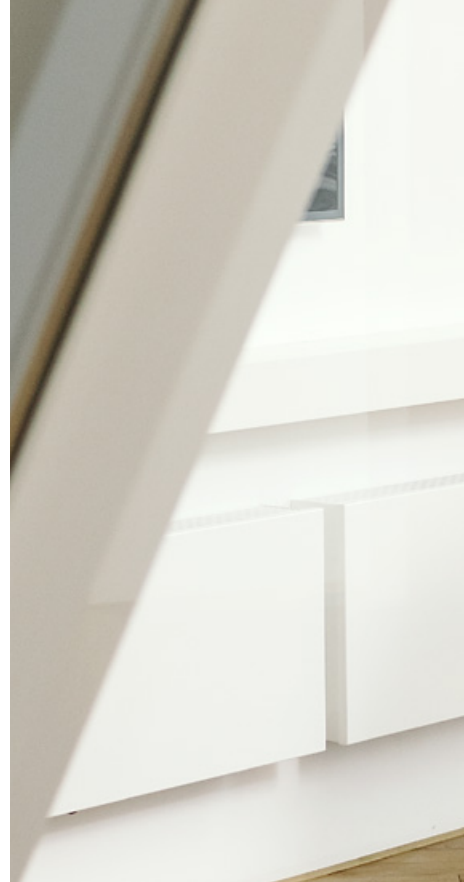
Gute Führungskräfte verstehen es, sich von Sachaufgaben zu befreien, um Zeit für ihre Führungsaufgaben zu haben. Außerdem sind gute Führungskräfte in der Lage, zu delegieren, Rückdelegation nicht zuzulassen, und sie sind in der Lage eine gesunde empathische Distanz zur ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beizubehalten. Kumpelhaftigkeit im Du-Kontext war nie mein Credo. Die richtig guten Führungskräfte sind in der Lage, immer wieder auf eine „Metaebene“ zu gehen und die Dinge von oben oder, besser, von außen zu betrachten. Und, sie sorgen für Orientierung: Da geht's lang!

**Eine Metaebene in der Hektik des Alltags?**

Ich kann nicht führen, wenn ich einen hohen Prozentsatz meiner Zeit mit Sachaufgaben verbringe. Eine wirklich talentierte Führungskraft schafft es, ihr Team so zu gestalten, dass die Sachaufgaben dort erledigt werden. Die „Hektik des Alltags“ ist für mich kein überzeugendes Argument. Eher ist es ein beliebter Vorwand von Führungskräften. Führung heißt eben auch, in der Lage zu sein, die Perspektive zu wechseln. Das bekommen sie nur hin, wenn sie sich aus dem operativen Tagesgeschäft immer wieder ausklinken. Nur so können sie Dinge verändern.

**Sie haben von Konflikt-Kosten gesprochen. Wie werden die eigentlich ermittelt?**

Das ist eine gute Frage. Es gibt Studien, wie Konflikt-Kosten gemessen werden können, unter anderem eine sehr gute von KPMG. Die haben dabei ermittelt, dass Führungskräfte zwischen 30 und 50 Prozent ihrer Zeit mit Konflikt-Themen verbringen. Gallup und das Hernstein Institut in Wien sind andere Institutionen, die sich mit dem Thema beschäftigen. Man weiß heute: Fluktuation kostet bis zu 150 Prozent des Jahreseinkommens derjenigen Person, die es zu ersetzen gilt. Ein Mobbingfall kostet bis zu 50000 Euro. Die Ermittlung von Konflikt-Kosten beim Personal kann man



wissenschaftlich, aber auch ganz simpel durchführen. Fragen Sie Führungskräfte einfach danach, wieviel Prozent der täglichen Arbeitszeit sie und ihre Teams mit Konflikt-Themen verbringen. Die können das sehr genau einschätzen. Und dann rechnen Sie einfach: Personalkosten x ermitteltem Prozentsatz : 100 = Konflikt-Kosten Personal. Sie werden staunen, was da für Zahlen herauskommen.





---

Führung bedeutet nach meinem persönlichen Verständnis, Stärken in Menschen zu finden und diese auszubauen. Mich haben Schwächen bei meinen Mitarbeitern nie interessiert, ihre Stärken haben mich begeistert.

---

**Um die Wurzeln von solchen Problemen zu erkennen: Gibt es dafür standardisierte Vorgehensweisen? Wie gehen Sie bei Ihrer Arbeit zu Werke?**

Unsere Arbeit baut auf einem methodischen Vorgehen auf. Im Vordergrund steht natürlich

zunächst, die Situation richtig zu erfassen. Wir reden je nach Bedarf zunächst mit dem Auftraggeber, dann mit den Führungskräften, den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, bei Bedarf auch dem Personal- oder Betriebsrat. Dann wird ein Auftrag formuliert. Wir brauchen Konsens mit dem Auftraggeber, was erreicht werden soll. Nachdem der Auftrag feststeht, setzen wir die notwendigen Maßnahmen um. Diese können ganz unterschiedlich sein wie z. B. Team-Konflikt-Moderationen, Team-Entwicklungsmaßnahmen, Team- oder Einzelcoachings. Wir wollen für unsere Auftraggeber sichtbare Ergebnisse und erreichen das in fast allen Fällen.

**Meist geht man ja erst zum Zahnarzt, wenn man schon Schmerzen hat. In Ihrem Fall legt das die Frage nahe, ob man als Unternehmer oder Führungskraft so etwas wie Prävention betreiben kann.**

Klar können sich Organisationen durch Prävention gut gegen Konflikte wappnen, was übrigens auch viele Unternehmen oder auch Behörden tun. Da gibt es tolle Beispiele. Man weiß dort zu unterscheiden, was die „guten“ – die sogenannten funktionalen Konflikte – und was die „bösen“ – die dysfunktionalen Konflikte sind. Hier wird investiert, um die „bösen“ Konflikte zu vermeiden. Und Konflikt-Prävention spart auch noch viel Geld. Das sehen manche Entscheider leider nicht so klar und scheuen daher die vergleichsweise niedrige Investition in eine professionelle Konflikt-Prävention, weil sie denken, sie hätten alles im Griff. Oder weil sie glauben, die Dinge renken sich schon wieder ein. Wenn es dann aber eskaliert, dann wird es zumeist richtig teuer.

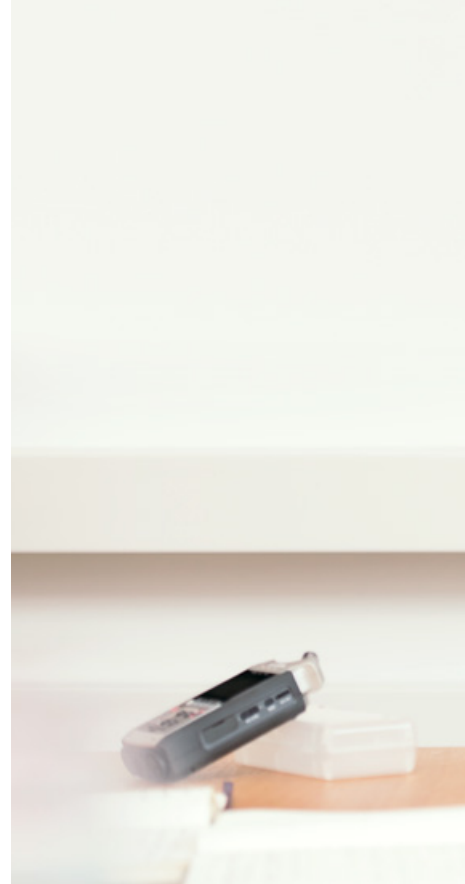
#### **Wie genau könnte Konflikt-Prävention denn aussehen?**

Prävention beginnt damit, dass die Entscheider verstehen und akzeptieren, welch immensen Einfluss die Vermeidung von Konflikten auf die Effizienz, Produktivität und Wirtschaftlichkeit ihrer Organisation hat. Wenn „oben“ zu dieser Frage Ignoranz herrscht, dann wird es schwierig. Wenn aber verstanden wird, welcher großer Schatz dort liegt, dann beginnt die Arbeit damit, dass wir den Menschen vermitteln, wie Konflikte entstehen.

Das hat ganz entscheidend mit Kommunikation, Führungsverhalten, Strukturen und der generellen Haltung zu tun. Hierzu gibt es Workshops, Seminare oder auch Coaching-Prozesse.

#### **Wie wichtig ist Ihre konkrete Ausbildung?**

Eskalierte Konflikte sind meist hochkomplexe Situationen. Um sie zu durchschauen, braucht man viel Routine, Kenntnisse auf theoretischer Seite und vor allem einen Werkzeugkasten von erprobten Methoden. Konflikt-Lösungen müssen klappen, denn eine gescheiterte Konflikt-Klärung potenziert das Problem in häufig katastrophale Größenordnungen. Eine qualifizierte Ausbildung ist daher von großer



---

**Das Eigenartige an meiner Arbeit ist ja, wenn ich sie gut mache, dann werde ich nicht mehr gebraucht. Das ist schon ein bisschen gemein, aber für den Auftraggeber ist es natürlich genau das Ziel.**

---

Bedeutung. Sie brauchen als Konflikt-Manager aber auch Lebenserfahrung. Nun sind weder Jugend noch Alter ein Verdienst, in meiner Arbeit aber ist es ein Vorteil, wenn man mehr als 60 Lebensjahre schon hinter sich hat.



**Nochmal kurz zurück zu Ihrer beruflichen Vita. Sie haben vorhin über Begegnungen mit Politikern der ersten Garde gesprochen. Vor welchem Hintergrund fanden diese Begegnungen denn statt?**

Ich war viele Jahre Mitglied der Geschäftsführung eines großen Investmenthauses für internationale Immobilieninvestitionen. Für unsere Investoren haben wir gewerbliche Großimmobilien erworben und sehr erfolgreich bewirtschaftet. So hat eine unserer Gesellschaften die weltweit erste Hochhaustransaktion nach den Anschlägen in New York vom 11. September 2001 realisiert. Das war schon spektakulär.

Insgesamt haben wir viele Milliarden Euro für unsere Investoren verwaltet und im Rahmen unserer regelmäßig stattfindenden Investoren-Symposien habe ich Hans-Dietrich Genscher und auch Richard von Weizsäcker kennengelernt. Ich konnte sie als Redner für unsere Tagungen gewinnen. Genscher habe ich privat bei ihm in der Nähe von Bonn besucht, Weizsäcker in Berlin in seinem Büro. Mit ihm war ich vier Tage unterwegs. Ein ungeheuer kluger, sympathischer Mann und eine sehr beeindruckende Begegnung, die noch heute in mir nachwirkt. In meinem privaten Büro hängt ein persönliches Dankschreiben von ihm. Leider sind beide heute nicht mehr unter uns.

**Sind Sie eigentlich jemals zufrieden mit Ihrer Arbeit?**

Das ist eine hintergründige Frage. Das Eigenartige an meiner Arbeit ist ja, wenn ich sie gut mache, dann werde ich nicht mehr gebraucht. Das ist schon ein bisschen gemein, aber für den Auftraggeber ist es natürlich genau das Ziel. Aber im Ernst: Wann bin ich mit meiner Arbeit zufrieden? Immer dann, wenn Menschen, mit denen ich arbeite, mir sagen: „Sie haben mich wieder einen Schritt weitergebracht.“ Das macht mich sehr zufrieden.



**Christian Hoffmeister**

HOFFMEISTER ORGANISATIONSBERATUNG  
Frundsbergstraße 23 Rgb.  
80634 München

Tel. Büro München: +49 (0)89 124 138 514  
Tel. Homeoffice: +49 (0)8138 66 71 56  
Mobil: +49 (0)176 103 82 542

[c.hoffmeister@org-hoffmeister.com](mailto:c.hoffmeister@org-hoffmeister.com)  
[www.org-hoffmeister.com](http://www.org-hoffmeister.com)