

Konflikte in mittelständischen Unternehmen

Ein Artikel von Anja Köstler und Tobias Lang



Typische Konfliktherausforderungen im Mittelstand

In mittelständischen Unternehmen sind Strukturen häufig historisch gewachsen, Entscheidungswege kurz und Beziehungen persönlich geprägt. Das führt dazu, dass Rollen, Zuständigkeiten und Erwartungen nicht immer klar definiert sind, – was Frustrationen, Reibungen und Missverständnisse begünstigt. Zugleich existieren oft keine etablierten, transparenten Prozesse, wie Konflikte angesprochen, dokumentiert und bearbeitet werden sollen.

Hinzu kommt, dass Veränderungen – etwa Wachstum, Umstrukturierungen oder Generationenwechsel in der Führung – im Mittelstand besonders spürbar sind. Sie erzeugen Unsicherheit, Widerstand und verdeckte Machtkonflikte, die sich im Alltag als „Sticheleien“, Rückzug oder Leistungsabfall zeigen. Weil man sich „lange kennt“ und Loyalität hoch gewertet wird, werden Spannungen eher ausgesessen als offen angesprochen, was Eskalationen und verhärtete Fronten wahrscheinlicher macht.

Auswirkungen ungelöster Konflikte

Bleiben Konflikte ungeklärt, leidet zunächst das Betriebsklima: Misstrauen wächst, informelle Allianzen entstehen, Informationen werden zurückgehalten, und Teams verlieren ihre Handlungsfähigkeit. Das wirkt sich direkt auf Produktivität und Qualität aus, etwa durch Mehrfacharbeiten, Fehler, Kommunikationsabbrüche oder das bewusste Blockieren von Entscheidungen.

Auch wirtschaftlich können Konflikte teuer werden, etwa durch erhöhte Fehlzeiten, Fluktuation oder den Verlust wichtiger Kunden, wenn interne Spannungen nach außen durchschlagen. Auf individueller Ebene nehmen Stress, Erschöpfung und gesundheitliche Beschwerden zu, was wiederum das Engagement für das Unternehmen mindert und die Spirale verstärkt. Unbearbeitete Konflikte behindern darüber hinaus Innovation, weil kritische Meinungen nicht geäußert werden und Experimente aus Angst vor Fehlern ausbleiben.

Anforderungen an ein professionelles Konfliktmanagement

Ein zeitgemäßer Umgang mit Konflikten im Mittelstand setzt sowohl auf strukturelle und soziale als auch auf kulturelle Veränderungen. Notwendig sind klare Abläufe und Verantwortlichkeiten: wer Konflikte entgegennimmt wie weit die Konflikte eskaliert sind und wie sie bearbeitet werden. Ebenso wichtig ist der Aufbau interner **Konfliktkompetenz**, etwa

durch geschulte Führungskräfte, Konfliktlotsen oder interne Mediatorinnen, die schwierige Gespräche moderieren können.

Kulturell braucht es ein Klima psychologischer Sicherheit, in dem Mitarbeitende Spannungen, Kritik und Fehler ansprechen können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Regelmäßige Feedbackformate, Teamdialoge und transparente Kommunikation helfen dabei, Unzufriedenheit frühzeitig sichtbar zu machen und Konflikte auf einer niedrigen Eskalationsstufe zu bearbeiten. So wird Konfliktmanagement von der reinen „Feuerwehrarbeit“ zur präventiven Führungsaufgabe.

Der Ansatz von Trigon: Mediation und systemisches Konfliktmanagement

Wir verstehen Konflikte nicht nur als Problem einzelner Personen , sondern als Ausdruck tieferliegender Spannungen in Strukturen, Prozessen zwischen den Menschen und von dysfunktionalen kulturellen Mustern . Im Zentrum steht ein ganzheitlicher, mediativ geprägter Ansatz, der Klärung, Lösungsentwicklung und vorbeugende Prävention miteinander verbindet. Konflikte zwischen Personen oder Teams werden genutzt, um die dahinterliegenden Muster – etwa unklare Ziele, widersprüchliche Zuständigkeiten oder ungeschriebene Spielregeln – sichtbar zu machen.

Mediation nach diesem Verständnis dient zunächst der Klärung:

In einem geschützten Rahmen werden Sichtweisen, Bedürfnisse und Emotionen aller Beteiligten gesammelt und gegenseitiges Verständnis aufgebaut. Darauf aufbauend werden gemeinsam tragfähige Vereinbarungen entwickelt, die die Interessen aller Seiten berücksichtigen und konkrete, überprüfbare Schritte enthalten. Gleichzeitig fließen organisationale Fragestellungen ein: Wo müssen Prozesse angepasst, Rollen neu beschrieben, Kommunikationswege verändert oder strategische und kulturelle Fragen geklärt werden, damit ähnliche Konflikte künftig gar nicht erst entstehen?



Konkrete Beiträge für mittelständische Unternehmen

Für mittelständische Unternehmen bietet der Trigon-Ansatz auf mehreren Ebenen einen Mehrwert. Auf der Ebene einzelner Konflikte hilft Mediation, verhärtete Fronten zu lösen, Vertrauen wiederherzustellen und die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden, Teams oder Führungsebenen zu stabilisieren.

Auf der organisationalen Ebene unterstützt Trigon Unternehmen dabei, ein systematisches Konfliktmanagement aufzubauen – mit definierten Abläufen, klaren Rollen und vereinbarten Standards für den Umgang mit Spannungen.

Dazu gehören auch Trainings und Ausbildungen in Mediation und Konfliktlösung, um interne Kompetenz aufzubauen und eine konfliktfähige Kultur zu etablieren, in der Selbstverantwortung und Dialog gestärkt werden. Langfristig können Konflikte so von einer Belastung zu einem Motor für Innovation, Lernprozesse und kulturellen Wandel im Unternehmen werden.

Unser Angebot für wirksames Konfliktmanagement in Unternehmen – für Führungskräfte und interne oder externe Berater:innen, die sich in diesem Bereich professionalisieren wollen:

**Ab 16. November 2026 – die Trigon-Mediationsausbildung:
Mediation und Konfliktmanagement in Organisationen**