

## INTERVIEW Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement

## „Konflikte lösen mit lernenden Strukturen“

» Zurzeit wird intensiv über den zu hohen psychischen Druck sowohl im Arbeits- als auch Privatleben diskutiert. Wo liegen die Probleme?

Im persönlichen Bereich wird vielen Menschen kaum noch Zeit gegeben, sich kontinuierlich zu entwickeln. Einseitiges Erfolgs- und Leistungsstreben lässt zu wenig Raum zur Entwicklung von lebensentscheidenden sozialen und persönlichen Kompetenzen. Im Arbeitsumfeld fehlen (mit Blick auf kurzfristige Erfolge) Strukturen und Kompetenzen mit dem zunehmenden Wandel und den immer differenzierteren Rahmenbedingungen gemäß den menschlichen Notwendigkeiten umzugehen. So sind Menschen und Organisationen gleichermaßen überfordert.

» Welche Auswirkungen haben aufgestauter Frust und Stress, beispielsweise in einem Unternehmen?

Es entstehen teilweise gewaltige und schädliche Konflikte, die nicht nur den Unternehmenserfolg gefährden, sondern viele Mitarbeiter krank machen. So beträgt der Anteil der Aufwendungen im Verhältnis zu den Personalkosten in Betrieben laut Studien bereits 25 Prozent. Es fehlt die Bereitschaft – oder die Möglichkeit – zur angemessenen Kommu-

nikation und Beziehungsgestaltung. Laut Gallup-Institut entstehen hier allein für Deutschland Schäden in Höhe von 250 Milliarden Euro jährlich. Mindestens ebenso schlimm sind die Folgen für die betroffenen Personen. Innere Kündigungen, mangelnde Motivation, Burnouts, Depressionen und soziale Störungen lassen dann nicht lange auf sich warten.

» Warum und wie entstehen in der Regel klassische Konflikte?

Konflikte sind nicht unbedingt schädlich. Sie lösen konstruktive und kreative Prozesse aus, wenn sie offen und ehrlich

ausgetragen werden. Eine typische Konfliktsituation liefert die Chef-Mitarbeiter-Konstellation. In einem anspruchsvollen Arbeitsverhältnis ist es möglich, auf Augenhöhe miteinander zu kommunizieren. Wir bewegen uns aktuell in einer Welt, die sich in rasender Geschwindigkeit verändert, es herrscht eine Ideologie der Sachlichkeit. Aber nach wie vor sind empfindliche Gefühle und Emotionen im Spiel. Menschen mit all ihren Stärken und Schwächen müssen sich dennoch am Arbeitsplatz arrangieren. Vorgesetzte sind hier gefragt, die führen und fördern. Und auch zuhören können.



Norbert Fackler, Wirtschaftsmediator, Lehrtrainer (BMW@), Coach, Geschäftsführer, IMB GmbH Institut für Mediation und Beziehungsmanagement

» Ist heutzutage noch genügend Zeit für diese Form des aufeinander Zugehens und der Diskussion?

Führungskräfte sollten sich die Zeit nehmen, sie ist bestens investiert. In diesem Zusammenhang ist es interessant, die aus unverarbeiteten Konflikten entstehenden Kosten zu betrachten. Das Consulting-Unternehmen KPMG schätzt die betrieblichen Aufwendungen aufgrund von Fluktuation, Abfindungen, Krankheit und Demotivation hierzulande auf jährlich mehrere Milliarden Euro. Der Schaden ist noch größer, wenn man die eventuell entgangenen Aufträge und das Scheitern von wichtigen Projekten einbezieht.

» Wie könnten präventive Maßnahmen im Unternehmen aussehen, um unnötige Konflikte zu vermeiden?

Angefangen bei der Mediation zur Lösung entflammter Konflikte bis hin zu einem in der Organisation verankerten Konfliktmanagementsystem gibt es dazu eine ganze Reihe von Ansätzen. Präventive Maßnahmen wären die Schaffung von „lernenden Strukturen“, die mögliche Reibungsflächen frühzeitig erkennen und abbauen, Fortbildung für Vorgesetzte und Qualifizierung von Mitarbeitern. Ziel muss sein, unnötige Auseinandersetzungen zu vermeiden und die positive Kraft von Konflikten zu nutzen. ■

## ARTIKEL Mediation

## Streiten will gelernt sein

Ergebnisse der Konfliktforschung werden immer häufiger gezielt in Unternehmen eingesetzt. Sie schöpfen aus Konflikten positive Energie.

VON PAUL TREBÖL

Konflikte sind ein ständiger Begleiter. Sie lauern schon früh beim Wecken am Bett, wenn der innere Schweinehund ruft. Deren allgegenwärtige Präsenz setzt sich fort beim morgendlichen Appell mit den Kindern, auf dem Weg zur Arbeit im Verkehr, und sie sind zuverlässig anwesend in der Konferenz mit den Vorgesetzten. Allgegenwärtig gehören sie zum normalen Alltag und geben vielleicht sogar das Salz in der Suppe. Nur: Immer weniger Menschen haben es gelernt, mit Konflikten umzugehen.

**Kommunikation ist alles**

Sie entstehen häufig aus unterschiedlichen Wahrnehmungen, Missverständnissen oder unterschiedlichen Interessen, manchmal auch aus fehlendem Wissen. Experten unterscheiden zwischen persönlichen, materiellen und systemischen Konflikten. Beispiele sind persönliche Kränkungen, Differenzen beim Kauf und Verkauf und oft die explosive Chef-Mitarbeiter-Ebene. Knackpunkt bei Kontroversen ist eine gestörte Kommunikation. Oft nehmen die Beteiligten ihre Positionen ein, ohne die Argumenten des Anderen überhaupt

zu kennen. In Unternehmen richten ungelöste Konflikte Schäden in Millionenhöhe an. Da kann es hilfreich sein, Dritte einzuschalten, die überparteilich und unparteiisch das Gespräch wieder in Gang bringen.

Als Schlichter denkbar sind gute Freunde, neutrale Kollegen, oder professionelle Berater. Wissenschaftlich etabliert hat sich inzwischen die Konfliktforschung, die dem Konflikt als Phänomen auf den Grund geht. In Unternehmen werden deren Ergebnisse praktisch umgesetzt. Eine zurzeit in vielen fortschrittlichen Betrieben praktizierte Vorgehensweise ist die Implementierung in die vorhandenen Strukturen mit dem Ziel, eine lernende Organisation zu schaffen.

**Softskills machen den Unterschied**

Darüber hinaus ist man seitens der Geschäftsleitung bestrebt, Prävention zu betreiben. Vielfach wird anerkannt, dass Vorgesetzte das Führen nicht explizit gelernt hätten. Ganz zu schweigen von Kenntnissen und Methoden des Konfliktmanagements. Vor dem Hintergrund, dass nur motivierte Mitarbeiter gute Mitarbeiter sind, werden Weiterbildungen auf allen Ebenen angeboten

und Schulungen und Seminare in den Unternehmen durchgeführt. Grundsätzlich geht es dabei um die Stärkung der Softskills, also die die Stärkung der weichen Eigenschaften wie Kommunikationsfreudigkeit, soziale Kompetenz, Emotionen, Humor, Gefühle. Experten halten die Hardskills für reichlich durchdekliniert, heute seien die Softskills die Hardskills. Auf sie komme es mehr und mehr an.

Prallen zwei Meinungen unversöhnlich aufeinander, sollte die Möglichkeit einer neutralen Instanz in Erwägung gezogen werden. In der Regel wird ein Mediator zu Hilfe gerufen. „Mediation“ wird vom lateinischen Adjektiv „medius“ abgeleitet. Das bedeutet zwischen zwei Ansich-

ten oder Parteien die Mitte suchend. Die Mediatoren werden die strittigen Themen identifizieren und Lösungsoptionen vorschlagen. In der Sache wird nicht entscheiden. Die Parteien sollten ihre Lösung oder Regelung selbst finden, damit ihnen nicht eine „Lösung“ durch einen Dritten (z.B. das Gericht) auferlegt wird. Dabei stellt sich meistens heraus, dass die Parteien das „entweder-oder“ überwinden und – oft sogar über den ursprünglichen Streitgegenstand hinaus – „gewinnen“, das heißt eine Lösung oder Regelung finden können, die ihren Interessen gleichermaßen dient. Wird schließlich eine Einigung erzielt, kann diese in einer Vereinbarung festgehalten werden. ■

