



Gabriele Maassen
Kommunikationskauffrau
Wirtschaftsmediatorin

Konfliktmanagement – gehen Sie dem Streit nicht aus dem Weg

Streit ist in Unternehmen nicht nur unvermeidbar – kontrollierte Austragung von Konflikten schafft Raum für kreative Lösungen und kluge Kompromisse. Eine Strategie zur Konfliktbewältigung ist die Mediation. Diese Methode der Konfliktbearbeitung, die in Amerika bereits seit den 60er Jahren als anerkanntes Verfahren zur Erzielung dauerhafter Lösungen zwischen Konfliktparteien gilt, erhält seit einigen Jahren auch in Europa immer mehr Akzeptanz. Vorrangig in der Bearbeitung von Familienstreitigkeiten eingesetzt, entdecken nun immer mehr Unternehmen die Vorteile eines aussergerichtlichen Verfahrens zur Lösung von Konflikten innerhalb des Betriebes, bei Streitigkeiten mit anderen Unternehmen oder bei der Regelung von Unternehmensnachfolge.

I. Konflikte gehören zum Leben – auf den richtigen Umgang kommt es an

Den wenigsten Menschen ist der richtige Umgang mit Konflikten in die Wiege gelegt. Mit Hilfe der Mediation wird dem Unternehmer ein Instrument in die Hand gegeben, um Mitarbeiter – und damit sein Unternehmen – darin zu unterstützen, mit Meinungsverschiedenheiten konstruktiv umzugehen.

Beispiele mit Konfliktpotential

- Konflikte entstehen auf Grund einer Umorganisation. Es werden unterschiedliche Ziele verfolgt. Zwischen den Mitarbeitern entsteht ein Kompetenzgerangel.
- Es herrschen Kommunikationsprobleme zwischen den Mitarbeitern. (Beispiel: Der Einkauf hält dem Controlling wichtige Zahlen vor. Die Schnittstelle ist nicht in Ordnung.
- Es gibt Streit zwischen den Mitarbeitern.
- Ein Mitarbeiter wird diskriminiert. Es erfolgen Angriffe auf seine Persönlichkeitsrechte (Mobbing).
- Die Unternehmensnachfolge ist zu regeln.

II. In Konfliktmanagement investieren – aber richtig!

Konflikte produktiv zu nutzen ist in Zeiten der Globalisierung für Unternehmer eine immerwährende Herausforderung. Da sich die Geschäftswelt rasant verändert, ist es unerlässlich, dass Angestellte über die Abteilungsgrenzen hinweg

zusammenarbeiten oder sich sogar mit externen Netzwerken arrangieren. Diese effektive Zusammenarbeit verspricht enorme Vorteile in Punkto schneller Entscheidungen, Kosteneinsparung und Nutzen gemeinsamer Ressourcen, sie führt jedoch durch die Aufweichung gewachsener Strukturen und Kompetenzunsicherheit zunehmend zu Konflikten innerhalb des Unternehmens. Die mangelnde Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern oder Abteilungen ist kostenintensiv und raubt Ressourcen.

Unternehmer investieren deshalb viel in Programme zur Verbesserung der Zusammenarbeit der Mitarbeitern. Doch trotz aller Anstrengungen im Hinblick auf den reibungslosen Ablauf zwischen Abteilungen wie Schulungen in Teamarbeit, Umgestaltung der Geschäftsprozesse oder Leistungsanreize für abteilungsübergreifende Zusammenarbeit – das Ziel eines konfliktfreien Miteinanders wird, wenn überhaupt, meist nur kurzzeitig erreicht. Die Gründe dafür liegen darin, dass sich bei diesen Methoden auf Beseitigung der Symptome statt auf die Ursache, nämlich die Betrachtung des Konfliktes konzentriert wird.

Tatsächlich liegt die einzige Chance, die Zusammenarbeit von Mitarbeitern zu verbessern in der Beschäftigung mit dem Hintergrund des Konflikts und in der Erarbeitung klarer zukunftsweisender Richtlinien. Hier setzt das Mediationsverfahren gezielt an.

III. Was ist Mediator?

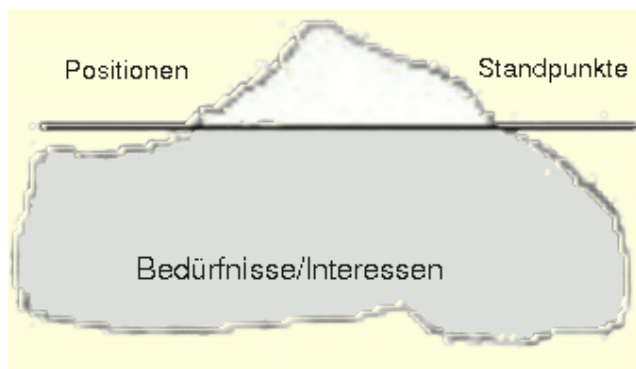
Mediation bedeutet "Vermittlung im Konflikt" durch eine neutrale dritte Person, einem Mediator bzw. einer Mediatorin.

Mediation ist eine **informelle** und **außergerichtliche** Art der Konfliktbearbeitung und strebt gegenseitiges Verstehen, gewaltfreie und konstruktive Kommunikation an. Sie ist eine Alternative zur administrativen Konfliktregelung (Gerichte/Schiedsgerichte/Schlichter). Sie zielt auf eine einvernehmliche Lösung ab und fördert als Nebeneffekt eine zivile Streitkultur. Im Gegensatz zum Gerichtsverfahren haben die

Konfliktparteien die **Entscheidungsgewalt über ihr Verfahren selbst in der Hand**. Alle Medianten sollen am Ende des Verfahrens gewonnen haben. Dieses wird als so genannte "Win-Win Situation" bezeichnet.

In der Mediation stehen die **Bedürfnisse** und **Interessen** der Medianten, die sich hinter den jeweiligen Positionen und Standpunkten verbergen, im Mittelpunkt.

Dieser Sachverhalt wird am so genannten "Eisbergmodell" deutlich:



Das Modell veranschaulicht, dass unter der Oberfläche von Positionen und Standpunkten immer der „Eisberg“ von Bedürfnissen und Interessen liegt. Diesen gilt es, in der Mediation herauszuarbeiten und an die Oberfläche zu holen. Mit diesem Brückenschlag weg von den Positionen und Standpunkten hin zu den wahren Interessen und Bedürfnissen der Konfliktbeteiligten gelingt es erst, den Konflikt als Ganzes zu lösen. Es werden sämtliche Ursachen des Konfliktes wie Interessen, Wünsche und Beziehungsaspekte sowie das Konfliktumfeld berücksichtigt. So können die Medianten das besprechen und bearbeiten, was für sie wichtig ist. Durch diese **eigenverantwortliche** und vor allem **freiwillige** Erarbeitung von Lösungsansätzen durch die Konfliktparteien, wird eine **nachhaltige** Vereinbarung mit hoher Akzeptanz erzielt.

Denn bei der Mediation geht es nicht darum, dass eine Partei Recht bekommt und die andere verliert, es geht darum, die Motivation des anderen zu betrachten und seine Sicht des Handelns zu verstehen.

Mit Hilfe des Mediators als **allparteilichem** Dritten, kommen die Konfliktparteien wieder gemeinsam in ein Gespräch, welches ausschliesslich auf Fakten basiert. Es gilt den Kreis von Schuldzuweisungen und Vorurteilen zu durchbrechen. Durch den Perspektivenwechsel wird ein Klima geschaffen die Sicht des anderen zu verstehen. Das ermöglicht es, die Gründe für interne Auseinandersetzungen wie z.B. verschiedene Sichtweisen und Kompetenzen, unterschiedliche Zugänge zu Informationen und strategische Ausrichtungen der Mitarbeiter zu beleuchten.

Die Rolle des Mediators besteht darin, in einem 5-Phasen-Modell mit den Konfliktparteien schrittweise kreative Lösungen und kluge Kompromisse zwischen sich augenscheinlich widersprechenden Zielen zu erarbeiten.

Der Mediator leitet dabei die Beteiligten in diesen Gesprächen. Er gibt Hilfestellung bei der Formulierung oder im ersten Schritt sogar bei der Erkennung von Bedürfnissen und Beweggründen für eine Auseinandersetzung.

Er ist Herr des Verfahrens, damit die Diskussion nicht wieder in ein Streitgespräch führt. Wie ein Diskussionsleiter hinterfragt er Aussagen und regt zu anderen Sichtweisen an, ohne selber Partei zu ergreifen, zu verurteilen oder Vorschläge zur Konfliktbehebung zu unterbreiten. Haben sich alle Parteien auf einen für jeden annehmbaren Lösungsvorschlag geeinigt, wird dieser **schriftlich** niedergelegt und von den Parteien unterzeichnet, was dauerhafte **Akzeptanz** und **Nachhaltigkeit** garantiert.

IV. Mediation – Die Voraussetzungen müssen stimmen

Eine Mediation kann nur dann erfolgreich verlaufen, wenn alle Parteien ein Interesse daran haben, den Konflikt **außergerichtlich** und **gütlich** beizulegen. Die Freiwilligkeit ist hier ein absolutes Muss. In den Gesprächen, die während der Mediation geführt werden, sollte eine absolute Offenheit gewahrt werden. Nur wenn alle Beteiligten wirklich bereit sind, den Streit mit Hilfe eines Mediators dauerhaft beizulegen, kann die Mediation letzten Endes erfolgreich abgeschlossen werden.

V. Nachhaltige Lösungen schaffen

Es gibt eine Reihe von Methoden zur Streitschlichtung. Für den Unternehmer stellt sich die Frage, warum ausgerechnet Mediation wählen?

Mittel zur Konfliktbewältigung sind nur dann effektiv, wenn sie mit einem klar definierten, Schritt für Schritt festgelegten Prozess verbunden sind, an den sich die Beteiligten halten können. Ein solcher Prozess muss mit Hilfe eines Vertrages in den Arbeitsprozess integrierbar sein. Diese Voraussetzung bietet das Mediationsverfahren. Denn auch die Nachhaltigkeit der erarbeiteten Lösung kann bei Bedarf nach einigen Monaten noch einmal überprüft werden.

Wird ein Konfliktlösungsprozess lediglich als Instrument für den Notfall betrachtet – sozusagen als ein innerbetriebliches Schiedsgericht – gerät das Ergebnis schnell wieder in Vergessenheit und alte Verhaltensmuster schleifen sich nach dem ersten Enthusiasmus wieder ein.

VI. Kommunikation als Wirtschaftsfaktor

Helfen Unternehmer ihren Mitarbeitern bei der Lösung von Konflikten – und erkennen in diesem Prozess eine Chance der Weiterentwicklung für das Unternehmen, so können Konflikte entgegen der landläufigen Meinung äusserst wertvoll sein und grosses Potential zur Entwicklung von Abläufen beinhalten. Dies setzt jedoch zwingend Gesprächsbereit-

schaft und der Wille zu Austausch zwischen Mitarbeitern oder Abteilungen voraus.

Gute Kommunikation ist heutzutage ein harter Wirtschaftsfaktor. Schließlich wird statistisch weit mehr als die Hälfte der Arbeitszeit mit kommunikativen Tätigkeiten ausgefüllt. Wenn es dabei schon hapert, sind finanzielle Verluste vorprogrammiert. Dies kann sich in der heutigen Zeit kein Unternehmen mehr leisten! Werden dagegen der Informationsfluss und die Kommunikation optimiert, sind Mitarbeiter motiviert, leistungsstark und leistungswillig. Konstruktive Konfliktlösungen und konstruktive Kommunikation wirken sich somit nicht nur positiv auf die Mitarbeiter, sondern auf das Unternehmen insgesamt aus.

Wenn Sie Mediation interessiert oder wenn Sie diese Form des Konfliktmanagements auch in Ihrem Unternehmen einsetzen möchten informieren wir Sie gerne.

Gabriele Maassen

Unsere Bulletins finden Sie auch auf der Homepage www.awit.ch
Hinterlegen Sie dort Ihre Adresse, damit wir Sie mit den monatlichen Folgen bedienen können.

Haben Sie noch Fragen?
Unser kompetentes Team freut sich, Sie persönlich beraten zu dürfen.



awitgroup ag
Landquartstrasse 3 / 9320 Arbon
Tel. +41 (0)71 447 88 88 / Fax +41 (0)71 447 88 78
info@awit.ch / www.awit.ch

