

# Konflikte in Unternehmen lösen, bevor es teuer wird

Wenn es in Unternehmen zu Spannungen unter Mitarbeitern kommt, kann das ein echtes Problem darstellen. Denn ungelöste Konflikte wirken sich negativ auf die Leistungsfähigkeit aus und können das Unternehmen am Ende richtig Geld kosten. Doch so weit sollte es gar nicht erst kommen.

JOCHEN LORENZ

**D**er neue Abteilungsleiter kommt mit einem seiner Mitarbeiter nicht zurecht, Gespräche eskalieren, der Chef legt ihm schließlich nahe, sich anderweitig umzusehen. Eine ältere Kollegin hat über längere Zeit Konflikte mit mehreren jüngeren Kolleginnen und fühlt sich isoliert, der Vorgesetzte versucht zu vermitteln, ist aber mit den Streitereien überfordert. Die Fertigungs- und die Entwicklungsabteilung arbeiten nicht mehr richtig zusammen, jeder kleine Fehler führt zu Schuldzuweisungen und Blockaden, die Ausschussrate steigt.

Jochen Lorenz ist freiberuflicher, zertifizierter Mediator in 74223 Flein, Tel. (0 71 31) 6 42 46 00, info@konfliktloesen.de, www.konfliktloesen.de

Konflikte im Betrieb, die sich nicht nach einer gewissen Zeit lösen lassen, haben immer direkte Folgen: Sie stören die notwendige Zusammenarbeit, verschlechtern Arbeitsergebnisse; Termine können nicht mehr eingehalten werden, das Arbeitsklima leidet und nicht zuletzt verursachen sie ganz erhebliche Kosten. Wenn es die Betroffenen nicht mehr aushalten, weil sie zunehmend körperliche oder psychische Probleme entwickeln, melden sie sich zunächst krank und eventuell kommt es sogar zur Kündigung. Üblicherweise versuchen in solchen Situationen zunächst die Vorgesetzten eine Vermittlerrolle einzunehmen und durch Gespräche die Konflikte zu lösen. In den aller-

meisten Fällen gelingt dies jedoch nicht, weil sie aufgrund ihrer Funktion nie neutral auftreten können und weil sich die Beteiligten den Vorgesetzten gegenüber auch nie so weit öffnen werden, wie es für ein nachhaltiges gegenseitiges Verständnis nötig wäre. Hier kann ein relativ neuer Weg, mit Konflikten umzugehen, greifen: Mediation – Konfliktvermittlung.

## Künftige Zusammenarbeit muss den Arbeitsbelastungen standhalten

Ziel einer Mediation ist es, dass die Konfliktparteien einerseits ihre eigenen Interessen wahren und andererseits mit dem Gegenüber so in Kontakt kommen können, dass Verständnis füreinander entsteht und solche Lösungen für die Probleme gefunden werden, die der weiteren Zusammenarbeit dienlich sind und den alltäglichen Arbeitsbelastungen auch standhalten. Wenn dies erfolgreich ist, ergibt sich daraus gleich eine Vielzahl von Vorteilen.

Der wichtigste Effekt besteht darin, dass die menschliche Beziehung zwischen den Beteiligten sich dauerhaft ändert, so dass die künftige Zusammenarbeit von allen ganz neu gestaltet werden kann. Damit kommt Bewegung in blockierte Situationen und von den Beteiligten wird der Druck weggenommen. Ein Verfahren vor dem Arbeitsgericht mit allen bekannten Risiken bezüglich des zu erwartenden Urteils findet nicht mehr statt. Und sehr wichtig ist natürlich, dass die Kosten für eine Mediation ganz erheblich geringer sind als die Kosten, die bei Krankmeldungen, Störungen betrieblicher Arbeitsabläufe, Kündigungen oder gar Gerichtsverfahren entstehen. Zum Verfahren der Mediation: Die Konfliktbeteiligten und ein Mediator

Durch Mediation kann ein Verfahren vor dem Arbeitsgericht mit allen bekannten Risiken bezüglich des zu erwartenden Urteils verhindert werden.

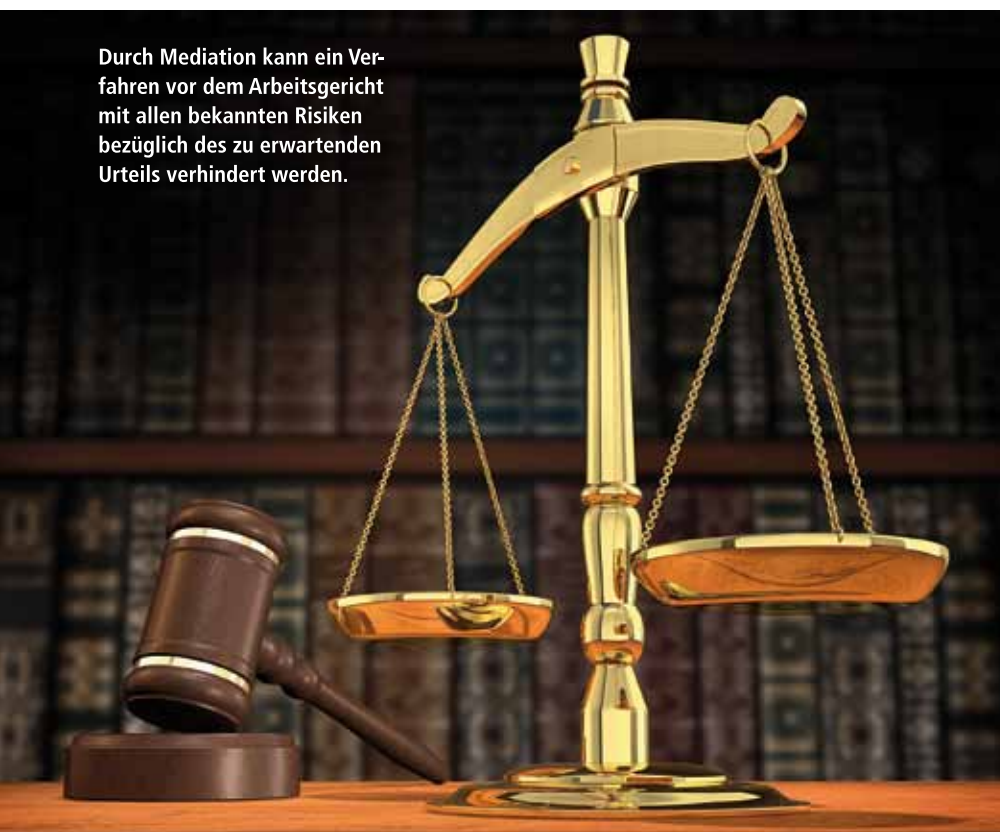


Bild: hawi\_101 - Fotolia.com

kommen zu einem Gespräch zusammen, wobei der Mediator nicht nur die Aufgabe hat, eine neutrale Haltung einzunehmen, sondern er wird die Streitparteien jeweils unterstützen, indem er bestehende Ungleichgewichte, wie beispielsweise hierarchische Unterschiede, ausgleicht und dafür sorgt, dass jede Seite ihre Sichtweise ausreichend darstellen kann.

Meist stellt sich heraus, dass es nicht nur um ein Thema geht, sondern um mehrere Themen, die geordnet und getrennt werden müssen. Selbstverständlich spielen neben den benennbaren Tatsachen auch immer unterschiedliche persönliche Wertvorstellungen und Gefühle der am Konflikt beteiligten Menschen eine sehr große Rolle. Dies muss der Mediator ständig berücksichtigen. Ein weiterer Aspekt sind die verborgenen Bedürfnisse der einzelnen Teilnehmer. Verborgene deshalb, weil sie sich hinter vordergründigen Forderungen und Interessen verstecken. Wenn sich zum Beispiel jemand dagegen sträubt, ein neues Arbeitsgebiet zu übernehmen, dann könnte das Bedürfnis sein: Sicherheit, weil er sich im bisherigen Gebiet gut auskennt; oder Schutz vor Stress, weil er vermutet, dass das neue Gebiet mehr Belastung bringen wird; oder es könnte die Nähe zu den bisherigen Kollegen sein, mit denen er sich gut versteht.

Wenn alle Bedürfnisse herausgearbeitet und für alle sichtbar geworden sind, entspannt sich meist die Stimmung im Raum spürbar, weil gegenseitiges Verständnis bei den Beteiligten aufkommt. Diese veränderte Atmosphäre trägt entscheidend dazu bei, dass jetzt alle gemeinsam nach solchen Lösungsmöglichkeiten suchen können, die den Bedürfnissen aller Beteiligten gerecht werden, denn nur wenn diese Bedingung erfüllt ist, werden die Parteien später zufrieden sein. Die Aufgabe des Mediators ist es, die Konfliktparteien dabei zu unterstützen, die für sie passenden Lösungsmöglichkeiten selbst zu finden. Er wird jedoch keine eigenen Lösungen von außen „aufdrücken“, die vielleicht für die Beteiligten nicht passen, und er trifft keine Entscheidungen, welche der verschiedenen Lösungsmöglichkeiten letztlich umgesetzt werden sollen.

### Anwesenheit einer neutralen Person kann Beziehungen wieder stärken

Aus der so gefundenen Liste der Möglichkeiten filtern alle gegen Ende der Mediation diejenigen heraus, die auch tatsächlich umsetzbar und entsprechend nachhaltig sind, und halten diese in sehr konkret formulierten und verbindlichen Vereinbarungen fest, wer was bis zu welchem Zeitpunkt erledigen

**Zwischenmenschliche Probleme am Arbeitsplatz können zu körperlichen und psychischen Problemen führen, durch die es zu Krankmeldungen oder sogar zur Kündigung kommen kann.**



Bild: Minerva Studio - Fotolia.com

wird. Wenn die Beziehungen zwischen Menschen nicht mehr funktionieren, wie dies bei verhärteten Konflikten natürlich immer der Fall ist, dann stellt sich sehr oft heraus, dass die bisher geführte Art und Weise zu kommunizieren wie Sand im Getriebe der Zusammenarbeit wirkte. Weil es in einer Mediation darum geht, die Beziehungen wieder in Bewegung zu bringen, muss der Mediator dies besonders im Auge haben. Es ist aber immer wieder überraschend, wie schnell es

durch die Anwesenheit und Anleitung eines neutralen Mediators gelingen kann, die starren Fronten aufzulösen und gegenseitiges Verständnis herbeizuführen.

### Nach erfolgreicher Mediation entstehen Glücksgefühle

Um zu verdeutlichen, in welchen Fällen Mediation die richtige Methode ist, seien hier ein paar praktische Beispiele aus der Arbeitswelt aufgeführt: Zwei oder mehrere Kollegen sind nicht mehr in der Lage, sinnvoll zusammenzuarbeiten, wobei unter Umständen sogar das Motiv Mobbing eine Rolle spielen könnte; in einem Team mit eventuell mehreren inneren Konflikten werden die Arbeitsabläufe immer wieder gestört und die Stimmung ist auf dem Tiefpunkt; Führungskräfte können mit einzelnen oder mehreren Mitarbeitern nicht mehr konstruktiv zusammenarbeiten; es gibt Konflikte zwischen zwei oder mehreren Führungskräften mit Streit über Strukturen und Zuständigkeiten; zwei oder mehrere Teams können ihre Konfliktthemen nicht selbst lösen und arbeiten immer mehr gegeneinander; es gibt Probleme zwischen dem Unternehmen und einem Kunden, wo es vielleicht um die gelieferte Qualität oder zu zahlende Kosten geht.

Eine Mediation kann nur dann durchgeführt werden, wenn die Konfliktparteien freiwillig teilnehmen. Diese Hürde muss zuvor überwunden werden, um etwas verändern zu können. Vor einer Mediation dominieren zwar fast immer Negativaspekte und Ängste, jedoch entsteht nach einer erfolgreichen Mediation bei allen Teilnehmern ein echtes Glücksgefühl und große Zufriedenheit.

**MM**

### Ablauf

## Mediator hilft bei verhärteten Fronten

Bei der Konfliktlösung mittels Mediation kommen die Streitparteien zu einem Gespräch zusammen, das durch einen neutralen Mediator geführt wird. Die Teilnahme ist immer freiwillig.

Eine Mediation gliedert sich in folgende Teilschritte:

- ▶ Der Mediator erklärt die Methode.
- ▶ Die Beteiligten dürfen ihre eigene Sichtweise darstellen. Daraus ergeben sich die zu bearbeitenden Themen.
- ▶ Die Interessen und verborgenen Bedürfnisse werden herausgearbeitet.
- ▶ Die Konfliktparteien suchen unter Anleitung gemeinsam nach möglichen Lösungen, um alle Bedürfnisse zu erfüllen.
- ▶ Daraus werden die realistischen und tragfähigen Lösungen ausgewählt und in konkreten Vereinbarungen festgehalten.