

Fit for Conflict

Mediation als Führungskompetenz

Ulrike Gamm / Mario Patera



Dipl.-Geogr.
Ulrike Gamm,
Unternehmensberaterin,
Mediatorin, Konfliktkultur-
Kulturkonflikt, Wien



Dipl.-Ing. Mag. Dr.
Mario Patera,
Universität Klagenfurt,
Psychotherapeut,
Mediator, Wien

Jeder kennt sie, jeder hat sie – aber viele verleugnen sie, wollen sie nicht zur Kenntnis nehmen: Konflikte.

Wenn zwei sich streiten

Zwei Mitarbeiter streiten schon seit 3 Monaten über die Verteilung einzelner Arbeitspakete. Jeder hat den Eindruck, der jeweils andere übernimmt nicht ausreichend Arbeiten, erledigt diese nicht im vereinbarten Zeitgerüst, hält sich an keine Vereinbarungen und – überhaupt – ist eigentlich unfähig seine Aufgaben zu erledigen. Der Vorgesetzte hält sich aus allem heraus. Stattdessen werden die Kollegen in den Kaffeepausen mit immer neuen Geschichten über die Unfähigkeit des Kollegen „versorgt“.

Ein Kunde beschwert sich bei seinem Kundenberater sehr heftig über die Verzögerungen bei der Abwicklung eines Antrags. Der Kundenberater versucht zunächst noch seine Vorgehensweise zu erklären, beginnt dann aber, nach weiteren Vorwürfen des Kunden, sich zu rechtfertigen. Da der Kunde nicht nachlässt, wirft der Berater ihm vor, dass er es war, der die Unterlagen nicht rechtzeitig und vollständig eingebracht hat. Dies lässt den Kunden in die Luft gehen – „Wer arbeitet hier eigentlich für wen? Wenn Sie überfordert sind, haben Sie wohl Ihren Job verfehlt! ...“

Achtung: große Ansteckungsgefahr!

Was ist das Typische in diesen Situationen? Aus kleinen Anlässen entwickelt sich in kurzer Zeit eine Lawine an Vorwürfen. Die Sprache wird drohender und immer gewaltvoller. Die beteiligten Personen sprechen sich gegenseitig Fähigkeiten ab, entwerfen ihre Leistungen, schließlich wird die Person als Ganzes abgewertet. Jeder besteht auf seinem Bild, seinen Erklärungen, seinen Argumenten – und kann/will die Sicht des Anderen nicht mehr aufnehmen. Jedes Verstehen der anderen Seite könnte ja als Schwäche der eigenen Position verstanden werden! Stattdessen wird versucht auch andere, bislang nicht beteiligte Personen auf die eigene Seite zu ziehen. Die soziale Reichweite wird gnadenlos erweitert. Die Emotionen gehen hoch – gleichzeitig sinkt die Motivation, die Qualität von Arbeitsleistungen geht zurück, Entscheidungen werden ver-

schohen, Termine nicht eingehalten, Kunden gehen verloren, Mitarbeiter kündigen. Konfliktalltag in österreichischen Unternehmen – auch wenn nicht gerne darüber gesprochen wird.

Das Tabu lebt

Konflikte sind – trotz vieler Trainingsmaßnahmen – in den meisten Unternehmen weiterhin ein Tabu. Auch wenn sie in der Literatur als Chance bezeichnet werden – im Führungsalltag werden sie weiterhin als „Managementversagen“ interpretiert; da es nicht gelungen ist das Thema, das Problem, die Beteiligten „in den Griff zu bekommen“, „Ordnung zu schaffen“, etc..

Emotionen, die Wellen schlagen und dabei Angst vor Kontroll- und Gesichtsverlust auslösen, werden als unangenehm erlebt und tragen zur weiteren Ausblendung bei. Diese fehlende Akzeptanz für das Ansprechen von Konflikten führt zu manchmal steinzeitlich anmutenden Formen des Umgangs: so lange wie möglich wird der Konflikt verdrängt, „unter den Teppich gekehrt“; es werden Sündenböcke gesucht, die dann „in die Wüste geschickt“ werden (sprich: versetzt, weggelobt oder gekündigt werden); die Konfliktlösung wird an Rechtsanwälte oder Rechts- und Personalabteilungen delegiert. In Gesprächen erzählen uns Führungskräfte, dass sie Konflikte oft nicht ansprechen, weil sie befürchten dadurch den Konflikt erst richtig entstehen zu lassen. Diese Sorge ist ungefähr so begründet wie die Annahme, dass eine Krankheit erst dann ausbricht, wenn der Arzt sie diagnostiziert hat. Dieser Umgang mit Konflikten vernichtet Werte! Wir reden hier nicht nur von emotionalen Kosten, sondern von abgebrochenen Projekten, enttäuschten Kunden, Wissen, das dem Unternehmen durch die Kündigung von Mitarbeitern verloren geht, usw. Doch wie kann hier nachhaltig ein alternativer Umgang erreicht werden? Welchen entscheidenden Unterschied kann Wirtschaftsmediation machen?

Mediation und mediatives Know-How

Mediation – als eine neue Form des Umgangs mit Konflikten – gewinnt auch in österreichischen Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Statt vor Gericht zu gehen und Konfliktregelung an Richter und Rechtsanwälte zu übergeben, geht es in der

Mediation darum, dass die Konfliktparteien, mit Unterstützung eines allparteilichen Dritten, ihre Konfliktregelungen selbst erarbeiten und mitentscheiden. Statt Verdrängung und Delegation – Selbstverantwortung und Selbsthilfe. Damit ist Mediation jenes Konfliktregelungsverfahrens, das am Besten mit der Idee der Genossenschaftlichen Selbsthilfe und Selbstverantwortung kompatibel ist.

Was aber ist das Besondere an Mediation – im Unterschied etwa zu Konfliktberatung oder Konfliktmoderation? Wir möchten den Unterschied an 3 wesentlichen Merkmalen sichtbar machen:

Mediation fokussiert auf Interessen

In Konfliktgesprächen versucht jeder seine Wahrheit als DIE Wahrheit darzustellen. Es kommt zu Endlos-Schleifen im Gespräch, gebetsmühlenhaft werden immer wieder die gleichen Argumente vorgebracht. Diese Argumente sind oft Beschuldigungen, Vorwürfe und Forderungen an die andere Seite. „Wenn Du nicht...“ „das ist ja nur weil Sie immer ...“. Hinter diesen Argumenten, diesen offiziellen Positionen stehen jedoch Wünsche, Bedürfnisse und Interessen. Diese tiefer liegenden Schichten gehen jedoch im Konflikt verloren, selbst die Konfliktpartei weiß oft nicht mehr, warum sie einmal zu dieser Forderung gekommen ist, was ursprünglich einmal das grundlegende Motiv gewesen ist.

Die Positionen sind der Flaschenhals im Konflikt, sie lassen nur eine, nämlich meine Lösung zu. Diese Lösung wurde zwar von der anderen Seite nicht akzeptiert – deshalb besteht der Konflikt ja weiter – aber ich bleibe dabei und damit stehen sich mindestens zwei nicht miteinander vereinbare Positionen gegenüber. Wenn es in der Mediation gelingt, die Konfliktparteien von diesen offiziellen Positionen zu den grundlegenden Interessen und Bedürfnissen zu bringen, also quasi von der Spitze des Eisberges zu den unter der Wasseroberfläche schlummernden Schichten, dann können wieder neue Lösungen entstehen.

Mediation führt aus der Abwertungsspirale zu einer wertschätzenden Kommunikation

Bevor es überhaupt möglich ist, auf der sachlichen Ebene Lösungen zu entwickeln, müssen die wechs-

seitigen Abwertungen und dadurch hervorgerufene Kränkungen überwunden werden. Der Mediator unterstützt die Konfliktparteien dabei, eine neue Sprache im Umgang miteinander zu finden, die es ermöglicht ohne Vorwürfe und Beschuldigungen miteinander zu kommunizieren. Dazu werden spezifische Kommunikationstechniken angewandt, die den Konfliktparteien helfen neue Perspektiven auf ihren Konflikt zu entwickeln und auch ein neues Bild ihres Konfliktpartners (wieder) zu entdecken.

Mediation entwickelt schrittweise Lösungen

Konfliktsituationen erscheinen den Konfliktparteien sehr komplex, da immer wieder neue Geschichten, Beispiele und Argumente in die Auseinandersetzung eingebracht werden. Eine schrittweise Bearbeitung, eine strukturierte Vorgehensweise schafft Sicherheit. Viele Konfliktparteien haben Angst, mit ihrem „Gegner“ zu reden, da sie neue Angriffe und Verletzungen fürchten. Mediation arbeitet lösungsorientiert, die Aufarbeitung von Ereignissen aus der Vergangenheit erfolgt nur soweit, wie es für ein wechselseitiges Verstehen der anderen Sichtweise notwendig ist.

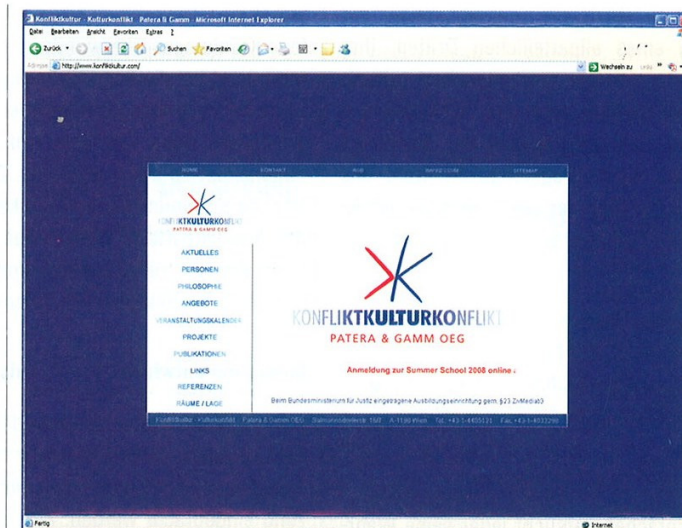
Mediation ist dann besonders sinnvoll, wenn die Beziehung zwischen den Konfliktparteien so gestört ist, dass sie ohne Unterstützung von außen nicht mehr in der Lage sind, selbst eine einvernehmliche Lösung zu finden. Wenn z.B. in Gesprächen immer wieder das gleiche Ping-Pong der Argumente zu finden ist, oder wenn die direkte Kommunikation bereits abgebrochen ist.

Beobachtungsaufgabe

Beobachten Sie doch einmal in einem Streitgespräch die Kommunikation. Finden Sie dort vorwiegend Aussagen über den/die Anderen? „Sie haben doch...“. „Wenn Sie nicht....., dann ...“ – Hier fehlen die Aussagen zur eigenen Person, was ist dieser Person im Moment selbst wichtig? Was wünscht er/sie?

Tipp:

Sagen Sie in einem Konfliktgespräch direkt, was Sie sich erwarten, **was für Sie wichtig ist**. → **Sichtbar machen der eigenen Interessen als Basis für das Finden neuer Regeln**



Informationen auf der Homepage: www.konfliktkultur.com

Aber muss immer gewartet werden, bis der Konflikt schon so weit eskaliert ist? Nein – im Unterschied zur Mediation rückt mediatives Know-how die Prävention in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Während Mediation am Ende eines gescheiterten Prozesses steht, versucht die Anwendung mediativen Know-hows schon im Vorfeld einen anderen Umgang mit Unterschieden zu gestalten. Wie es gelingen kann in verschiedenen Arbeitssituationen interessensbasiert zu agieren, zeigt das erfolgreiche Projekt der Volksbank Graz-Bruck. Hier werden MitarbeiterInnengespräche mit mediativem Know-how geführt, Kundenberatungen erfolgen in einer anderen Gesprächsatmosphäre. Konflikte werden frühzeitig angesprochen, statt sie unter den Teppich zu kehren. Wie dies im Unternehmensalltag konkret gelingen kann, dazu in den kommenden Ausgaben mehr.

Führungskräfte als Konflikt-Scouts

Führungskräfte verbringen 15 bis 20 % ihrer Arbeitszeit mit der Regelung von Konflikten, daher kommt ihnen bei der Entwicklung eines alternativen Umgangs mit Konflikten eine besondere Rolle zu. Sie sind Vorbilder für ihre Mitarbeiter im Umgang mit Konflikten und prägen dadurch nachhaltig die Konfliktkultur des Unternehmens. Durch ihre Haltung und ihr Verhalten im Umgang mit Konflikten entscheiden sie darüber, ob Konflikte zur Wert-

schöpfung oder Wertevernichtung beitragen.

Wenn es durch Mediation und mediatives Know-how gelingt, die Aspekte in einem Unternehmen neu zu regeln, die durch den Konflikt als problematisch und veränderungsbedürftig identifiziert worden sind, dann hat der Konflikt einen entscheidenden Beitrag zur Weiterentwicklung des Unternehmens geleistet. Im Schatten eines jeden Konfliktes liegt also die Chance zur Veränderung, das Erkennen der Potentiale für Wachstum. Führungskräfte

sind daher im Idealfall Scouts, die im Konfliktschatten die Wachstumspotentiale finden können.

Wir wissen, dass die Zahl der Konflikte in und zwischen Unternehmen nicht weniger werden, sondern die Konfliktpotentiale eher weiter anwachsen werden. Die viel beschworene Komplexität im Wirtschaftsleben lässt sich nicht mehr durch seitenlange Verträge, Pflichtenhefte und rechtliche Mechanismen regeln. Wir brauchen neue Formen des Umgangs mit Komplexität – einen Weg aus der Absicherungslogik zu einer neuen Vertrauenslogik. Mediation und mediatives Know-how leisten einen entscheidenden Beitrag zu dieser Reorientierung im Umgang mit Mitarbeitern wie auch Kunden und anderen Umwelten.

Wir freuen uns darauf, Ihnen in den kommenden Ausgaben zu einzelnen hier angesprochenen Facetten der Wirtschaftsmediation vertiefende Informationen zu liefern. Dabei hoffen wir, dass so nach und nach ein Bild der Mediation bei Ihnen entsteht, das Interesse und Neugierde weckt.

2) S. Studie zur Konfliktkultur in KMUs: Patera, M. u.a.: Wirtschaftsmediation in Klein- und Mittelunternehmen in Österreich. Forschungsprojekt im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit. Wien 2005