

## **Konflikte als Motor. Mediation als Weg.**

**Es ist nicht die Frage, wie Konflikte  
zu vermeiden sind, sondern wie wir  
mit ihnen umgehen.**



Meike Siemen – Wirtschaftsmediation  
Vonhoff Management Consulting AG  
Kirchenstraße 7 – 21244 Buchholz i.d.N.  
Tel 04181 908330 Fax 04181 908350 Mobil 0171 5319 510

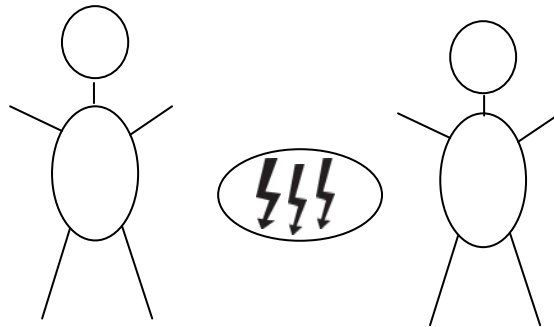
## **Zukunft kommt immer schneller**

Durch den Prozess der Globalisierung ist sie komplexer und umfassender als in früheren Jahrzehnten. Es gibt kaum einen Aspekt unserer Lebenswirklichkeit, den sie nicht erfasst. In einer Atmosphäre, in der das Kontinuum der Wandel ist, werden Anforderungen immer neu formuliert und sorgen häufig für ein Gefühl der Orientierungslosigkeit, die Angst macht. Konflikte gehören zum Alltag, wann immer Menschen zusammentreffen. Für Führungskräfte stellt schon das Lösen von Konflikten, die nicht ihre eigenen sind, einen immensen Anteil ihres Zeiteinsatzes dar. Und häufig fallen ihnen die gleichen Konflikte auch noch in schöner Regelmäßigkeit erneut vor die Füße. Um zu erkennen, warum das so ist, gilt es zu verstehen, was das Wesen eines Konfliktes ist.

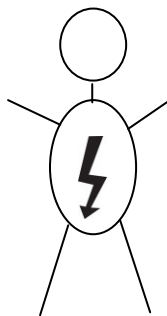
## **Ein Konflikt wird definiert als ein Aufeinandertreffen widerstreitender menschlicher Strebungen.**

Wir alle haben es mit zwei Konflikttypen zu tun. Mit den widerstreitenden Bestrebungen zwischen Menschen (Interpersonale Konflikte) und denen in uns selbst (Intrapersonale Konflikte).

### Interpersonale Konflikte:



### Intrapersonale Konflikte:



(siehe auch Anita von Hertel, Professionelle Konfliktlösung, 2008)

Beide Konflikttypen haben eines gemeinsam – solange keine echte Lösung gefunden ist, geht das Tauziehen der widerstreitenden Bestrebungen in oder zwischen Menschen weiter. Zeitdruck und Komplexität der Aufgaben verleiten dazu, schnelle Lösungen nicht mehr zu hinterfragen, sondern dankbar anzunehmen. Genau diese *faulen* Kompromisse tauchen aber kompromisslos immer wieder auf.

Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun nennt widerstreitende Bestrebungen in uns das *innere Team*. Sie haben sicherlich auch schon Momente erlebt, in denen Sie diese *Quälgeister* verflucht haben. Aber so lästig sie sein können – letztlich können wir fundiert entscheiden, gerade weil dieses innere Team es uns ermöglicht, verschiedene Aspekte zu erkennen, diese abzuwägen und danach zu entscheiden.

Gelingt ein einiges *inneres Team*, stehen die Chancen auf eine angemessene Reaktion besser, als wenn sich eine Stimme in uns allein äußerte. Gelingt die Koordination des *inneren Teams* nicht, multiplizieren sich unsere Probleme.

Denn dann treffen wir mit unseren eigenen Zielkonflikten auf die anderer Menschen mit anderen Vorstellungen und Zielkonflikten. Mitunter eine explosive Mischung. Im ersten Schritt ist es also eine Grundvoraussetzung eines authentischen, klaren, verlässlichen Auftretens und einer guten Gesprächssituation, dass Ihr *inneres Team* sich einig ist. Sonst werden aus intrapersonalen Konflikten schnell interpersonale Konflikte.

Interpersonale Konflikte zwischen Mitarbeitern bringen sinkende Motivation und sich verschlechternde Ergebnisse mit sich. Es entwickelt sich eine Eigendynamik, in der Frust vorprogrammiert ist – auf beiden Seiten.

### **Wie tragen wir Konflikte aus**

Bei der Austragung von Konflikten werden wir Menschen kreativ. Es gibt eine Fülle an Varianten. In der Praxis ist die Unterscheidung zwischen *heißen* und *kalten* Konflikten bedeutsam.

Als heiß werden Konflikte bezeichnet, die offen ausgetragen werden. Für Führungskräfte hat dies einen Vorteil – die Beteiligten machen keinen Hehl daraus, verstecken ihren Konflikt nicht und sind somit leicht auszumachen.

Kennzeichen eines **heißen Konflikts** sind u.a.:

- Hohe Emotionalität
- Direkte Konfrontation
- Überaktivität
- Ignorieren von Regeln und Vereinbarungen
- Eigene Vorstellungen durchsetzen

Werden *heiße* Konflikte mit einem faulen Kompromiss gedeckelt und nicht wirklich geklärt, stehen die *Chancen* gut, dass sie sich in *kalte* Konflikte verwandeln.

**Kalte Konflikte** sind u.a. gekennzeichnet durch folgende Merkmale:

- Scheinbar geringe Emotionalität
- Direkte Konfrontation wird vermieden
- Verschanzen hinter „sachlichen Positionen“
- Ziel ist es, die Gegenpartei daran zu hindern sich durchzusetzen
- Statt Aggression Resignation
- Es herrscht Sarkasmus und Zynismus, Verbitterung

Gründe dafür sind Ängste und Befürchtungen, die eine Austragung des Konfliktes verhindern. Solche Erwartungen können in der Führungspersönlichkeit, der Firmen- oder Abteilungskultur oder dem persönlichen Hintergrund der Person begründet sein.

### **Konflikte als Entwicklungsmotoren**

Jeder Konflikt bietet Ihnen und allen Beteiligten die Chance auf Weiterentwicklung. Es geht also weniger um den Versuch Konflikte zu vermeiden. Überall dort, wo Menschen sind, sind auch Konflikte. Was in Ihrer Hand liegt, ist der Umgang mit ihnen. Lernen Sie eine frühe Umkehr der Aggression in eine konstruktive Atmosphäre zu ermöglichen und zu unterstützen.

Auf diese Weise prägen Sie die Konfliktkultur Ihres Umfeldes und sorgen dafür, dass Konflikte nicht als Bedrohung, sondern als Potential wahrgenommen werden können.

Der Pool an Fähigkeiten, der Ihnen dabei hilft, nennt sich mediative Kompetenz oder auch Mediationskompetenz. Dazu gehören der „... Aufbau eines Vertrauensverhältnisses, Deeskalation, Herausfiltern von Wünschen und Interessen, Befähigung zum Erfinden, Entwickeln und Optimieren neuer Lösungen und vor allem: strukturierte Führung.“ (Anita von Hertel, Professionelle Konfliktlösung, 2008). Das Gute daran - Techniken und innere Haltung sind erlernbar.

## **Mediation – ein Verfahren zur Konfliktlösung**

Kommen zwei Parteien in einem Konflikt nicht weiter, kann es sinnvoll sein, einen Mediator hinzu zu bitten. Mediation bezeichnet ein strukturiertes Verfahren, in dem ein Dritter (der Mediator) die Konfliktparteien dabei unterstützt, neue Win-Win-Lösungen zu finden. Das setzt voraus, dass die Streitenden wirklich eine Lösung wollen und freiwillig in die Mediation kommen. Der Inhalt, bspw. was gesagt wird oder nicht, bleibt allein die Entscheidung der Beteiligten.

Für das Wie ist der Mediator zuständig. Die Struktur der Mediation zielt darauf ab, Streitpartnern wieder erlebbar zu machen, dass gemeinsame Einigung in kleinen Teilschritten möglich ist. Dies geschieht im gemeinsamen Treffen schon bei der Frage an die Parteien, was in der Mediation erreicht werden soll.

In Organisationen und der Wirtschaft gewinnt Mediation zusehends an Bedeutung. Und das aus guten Gründen. Aufgelistete Vorteile der Wirtschaftsmediation, die Sie auch auf der Internetseite des Bundesverbandes Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V. (BMWA) finden, sind:

Wirtschaftsmediation...

- ist sofort einsetzbar
- ist unbürokratisch

- führt zu tragfähigeren Ergebnissen
- führt zu einer kooperativen und konstruktiven Lösung
- führt zu differenzierten Lösungen, die die Bedürfnisse und die konkrete Situation der Konfliktpartner berücksichtigen und einarbeiten
- Sie sparen Zeit, Energie und Kosten für manchmal jahrelange und teure Gerichtsverfahren
- Sie vermeiden die offenen und verdeckten Kosten, die durch ungelöste innerbetriebliche und zwischenbetriebliche Konflikte entstehen
- Anstelle des Risikos vor Gericht zu unterliegen, erreichen Sie eine Lösung, die für alle Seiten fair und akzeptabel ist
- Mediation bewahrt ein positives Betriebsklima oder stellt es wieder her
- Mediation bietet die Chance, die gute Geschäftsbeziehung zwischen Ihnen und Ihrem Konfliktpartner aufrechtzuerhalten oder wiederherzustellen.

Bei Fragen zu Konfliktkultur, Mediation oder Change Prozessen im Unternehmen, wenden Sie sich gern an uns.

Meike Siemen – Wirtschaftsmediation  
Vonhoff Management Consulting AG  
Kirchenstraße 7 – 21244 Buchholz i.d.N.  
Tel 04181 908330 Fax 04181 908350 Mobil 0171 5319 510