

Den Konflikt hinter dem Konflikt lösen



VON TAMARA ZEIDLER

Tamara Zeidler arbeitete nach ihrem Studium der Politischen Wissenschaften und Betriebswirtschaft in unterschiedlichen Unternehmen der freien Wirtschaft und in der Sozialwirtschaft als Personalentwicklerin. Als ausgebildete Mediatorin ist sie nebenberuflich als Trainerin für Kommunikation, Führung und Teamentwicklung tätig, bietet Mediationen an, bildet Konfliktlotsen aus und berät Firmen bei der Implementierung von organisations- und personalentwicklerischen Konzepten.
www.tamara-zeidler.de

Mediation kann als Instrument der Organisationsentwicklung helfen, Konflikte in Unternehmen nachhaltig und systematisch zu lösen. Ziel ist es, dass die beteiligten Mitarbeitenden ihre Problem selbst erkennen, diskutieren und lösen.

Unbearbeitete Konflikte in Teams können für ein Unternehmen nicht nur unangenehm, sondern auch teuer werden. Ein Konflikt zwischen zwei Personen kann ein ganzes Team beschäftigen, Energien absorbieren, dessen Leistungsfähigkeit und Motivation deutlich beeinträchtigen.

Der Arbeitgeber muss hier mit einer Erhöhung von Fehlzeiten rechnen. Verfestigt sich dieser Konflikt weiter, kann zusätzlich ein Imageschaden und Kundenverlust drohen, denn diese bekommen beim Besuch der Einrichtung durchaus »negative Schwingungen« und die Konsequenz von möglichem unkollegialen Verhalten der dort Beschäftigten mit. Umgangston und mangelnde Kommunikation und Information sind nur zwei Beispiele dafür, was Kunden und Kooperationspartner irritieren könnte.

Der Entwicklungsgrad einer Organisation lässt sich gut am Umgang mit Konflikten messen. Werden Konflikte unter den Teppich gekehrt mit dem Hinweis auf Wunsch nach vermeintlich professionellem Verhalten? Werden Konflikte bagatellisiert oder ernst genommen? Werden Konfliktparteien sich selbst überlassen oder erhalten sie Unterstützung bei der Bearbeitung von Konflikten?

Tatsache ist: Die wenigsten setzen sich gerne mit Konflikten auseinander weil ungewiss ist, was passieren wird. Möglicherweise wird durchs Reden alles nur noch schlimmer, es drohen unangemessene Gefühlsausbrüche und eine Lösung ist trotzdem nicht in Sicht.

Tatsache ist aber auch: Überall dort, wo Menschen miteinander agieren, wo unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse

»Mit Rundumschlägen lassen sich Unternehmenskulturen nicht verändern«

Konflikte zwischen zwei Personen oder Parteien im Unternehmen bleiben erfahrungsgemäß nicht dort, wo sie entstanden sind, sondern ziehen gerne größere Kreise und können einem Unternehmen dadurch auch großen materiellen Schaden zufügen; neben Fehlzeiten auch Fluktuationen, die in Zeiten des Fach- und Führungskräftemangels dramatische Folgen haben können.

aufeinander prallen, kommt es zu Konflikten. Diese sollten als selbstverständlicher Bestandteil der Zusammenarbeit verstanden werden. Es gilt also, im Unternehmen die Haltung zu Konflikten zu diskutieren und eine positive und konstruktive Position dazu zu beziehen. Konflikte sollten als Chancen auf positive Veränderung und nicht als Bedrohung empfunden werden. Konflikte sind normal.

Ergebnisse dieser unternehmensinternen Dialoge sollten zu einem offenen Bekenntnis der Unternehmensspitze führen, häufig in Form von Leitsätzen oder Führungsgrundsätzen, die die gewünschte Haltung dazu widerspiegeln. In vielen Unternehmen gibt es dies. Leider aber auch nur dies. Für systematische und ernstgemeinte Konfliktbearbeitung sind solche schriftliche Statements eher einer reinen Absichtserklärung gleichzusetzen und greifen zu kurz.

»Konflikte sollten als »normal« angesehen werden«

Damit es kein Lippenbekenntnis bleibt, sollten alle Mitarbeitenden, mindestens aber die Führungskräfte, in einer konstruktiven Haltung und dem Umgang mit Konflikten geschult werden. Nur so kann eine Haltungsänderung erzielt werden. Regelmäßige Reflexionen sind dabei unerlässlich.

Auch hier glauben Unternehmen häufig, mit einem einmaligen Rundumschlag eine gesamte Unternehmenskultur verändern zu können. Haltungsänderungen und jahrzehntelange Gewohnheiten sind jedoch schwer zu verändern und lassen sich nicht verordnen.

Konfliktmanagement ist ein lebendiges Konstrukt, welches eine regelmäßige Reflexion und wiederkehrende Schulungen benötigt, ähnlich denen der Hygiene- und Arbeitssicherheitsschulungen, bei der wir zwar auch nicht jedes Mal etwas Neues erfahren, aber vieles aufgefrischt und erneut ins Bewusstsein katapultiert wird. Regelmäßige Sensibilisierung ist hier das Zauberwort.

Abbau von Hemmungen und Vorbehalten, erkannte Konflikte zu benennen und Ermutigung, in eine Handlungsoffensive zu gehen sollten dabei im Mittelpunkt stehen. Das Kennenlernen und Anwenden von geeigneten Instrumenten zur Konfliktbearbeitung unterstützen diesen Prozess.

Wie Organisationen von Mediation profitieren

Um sich weniger mit der Frage nach Schuld zu befassen, sondern mehr die Frage nach Ursachen und Bedürfnissen in den Mittelpunkt zu stellen, kann

Mediation ein hilfreiches Instrument für Unternehmen sein.

Mediation ist ein Verfahren, in dem sich Konfliktparteien auf Augenhöhe begegnen und in einem geschützten Raum den Konflikten auf den Grund gehen mit dem Ziel, eine Lösung zu finden, mit der alle Beteiligten zurechtkommen. Meist steckt nämlich hinter dem augenscheinlichen Konflikt, über den alle reden, viel mehr. Den Konflikt hinter dem Konflikt zu ergründen und aufzulö-

sen, dabei hilft Mediation in einer Weise, bei der kein Beteiligter sein Gesicht verliert und nichts nach außen dringt.

Mediation bietet zudem die Möglichkeit, in vermeintlich ausweglosen und verfahrenen Situationen Beteiligte wieder konstruktiv in Kontakt und ins Gespräch zu bringen. Im Gegensatz zu beispielsweise dem »Machtwort« durch einen Vorgesetzten oder die Geschäftsführung, die gerne genutzt werden, um Sachverhalte sozusagen endgültig zu klären, haben die Konfliktparteien in der Mediation die Lösung selbst in der Hand. Mediation kennt nur Gewinner.

Mediation kann daher nicht nur bessere Lösungen und zufriedener Mitarbeitende hervorbringen, sondern die Führung auch von einer großen, oft überfordernden Verantwortung entlasten. Zudem stärkt es die Mitarbeitenden in ihrem Empowerment und führt langfristig dazu, dass Konflikte eigenständiger und konstruktiver von Betroffenen selbst gelöst werden.

Wie Mediation funktioniert

Im Mediationsprozess geschieht alles im Einverständnis mit den Medianten, also den Konfliktparteien. Die Inhalte und Fortschritte in der Konfliktbearbeitung müssen unabhängig von Führung und Unternehmensleitung sein. Mediation kann allerhöchstens empfohlen oder nahe gelegt werden seitens der Führung, niemals verordnet, denn ein Grundprinzip ist die Freiwilligkeit. Nur wer von sich aus bereit ist, einen Konflikt zu bearbeiten kann sich auf die intensive Auseinandersetzung in einem

Mediationsprozess einlassen. Die Medianten tragen die Verantwortung für die Lösung ihres Konfliktes. In hierarchisch geprägten Strukturen, in denen Mitarbeitende mit dem Blick nach oben eher auf Anweisungen von Führung warten, kann das ungewohnt sein.

Mit der Führung werden lediglich der organisatorische Rahmen geklärt, da eine Konfliktklärung in der Regel während der Arbeitszeit erfolgen sollte und sie wird allgemein über den Stand des Mediationsprozesses und eine konkrete Lösung informiert, soweit beispielsweise Rahmenbedingungen erforderlich sind, die genehmigt werden müssen.

Eine Mediation ist anstrengend und fördert unter Umständen eine Menge zu Tage. Die Medianten lernen sich selbst besser und möglicherweise neu kennen, lernen, ihre Bedürfnisse und Interessen zu formulieren und der anderen Konfliktpartei aktiv zuzuhören.

Wird Mediation zu einem selbstverständlichen Bestandteil einer Unternehmenskultur, so steigt die allgemeine Sozialkompetenz der gesamten Organisation. Ein Unternehmen kann dadurch nur gewinnen.

