

Konfliktmanagement im Betrieb

Von der Auflösung verfahrener Situationen

„Wo gehobelt wird, da fallen auch Späne“ – Konflikte und Reibereien sind so alt wie die Menschheit selber. In den letzten Jahren hat es sich eingebürgert, die unterschiedlichsten Formen von Streit und Disharmonie als ‚Konflikt‘ zu bezeichnen. Relevant werden Konflikte aus betrieblicher Sicht dann, wenn sie mit Produktivitätsverlusten durch sinkende Motivation und mangelhafte Zusammenarbeit einhergehen. Ursache dieser Missstimmungen sind häufig unterschiedliche Wahrnehmungen, Missverständnisse oder vermeintlich unterschiedliche Interessen. Setzt sich eine solche ‚Wahrheit‘ bei den einzelnen Kontrahenten fest, wird nach ‚Beweisen‘ dafür gesucht, dass der jeweils andere im Unrecht ist. Im größeren Rahmen, wie bei Konflikten zwischen Unternehmen, ist die häufigste Methode um einen eskalierten Konflikt zu lösen die gerichtliche Auseinandersetzung; im kleinen betrieblichen Rahmen seitens der Vorgesetzten, je nach Persönlichkeit, wird meist das ängstliche Ignorieren oder das Machtwort gewählt.

In letzter Zeit ist die Mediation als freiwilliges, von einem neutralen Dritten nach einer bestimmten Methodik moderiertes Verfahren auf dem Vormarsch. Der Impuls, der zu ihrer Entwicklung beigetragen hat, entsprang der Erkenntnis, dass die Konfliktparteien aufgrund ihres sehr menschlichen Verhaltensmusters (Gut/Böse bzw. ich verliere mein Gesicht, wenn ich klein beigebe) oft unfähig sind, selbstbestimmt eine für beide Seiten optimale Lösung zu finden. Bisher gab es bei verfahrenen Situationen häufig nur die Option, dass jemand per Machtwort eine Lösung vorgibt, sei dies nun ein Schlichter oder ein Gericht. Zum größten Charme der Mediation gehört die selbstbestimmte Lösungsfindung der Konfliktparteien. Methodisch ist es hier eine neutrale dritte Person, die einen kooperativen und konstruktiven Vermittlungsprozess begleitet. Die Konfliktparteien finden eigenständig und selbstverantwortlich zu einer Entscheidung. Die Bedürfnisse der Teilnehmer bestimmen den Ablauf, der Mediator sichert die Gesprächsregeln, steuert und überwacht den Prozess der Verhandlung und Lösungssuche, hat jedoch weder eine Entscheidungsbefugnis noch werden von ihm Vorschläge erwartet, wie der Konflikt zu lösen sei - beides obliegt den Konfliktparteien. Erwartet wird von ihm eine hohe Fähigkeit der Gesprächsführung und –steuerung, ein ausgeprägtes Verhandlungsgeschick sowie psychologische Kenntnisse im Bereich

Konfliktmanagement. Eine längere Tradition hat dieses Verfahren in Deutschland bei Ehescheidungen; aufgrund der hohen Erfolgsquote setzt es sich in letzter Zeit immer stärker in der Wirtschaft und im betrieblichen Umfeld durch, hilfreicher Weise hat der Bundesverband für Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt (BMWA) mittlerweile einen Standard für ausgebildete Mediatoren definiert.

Grundlage für ein gelungenes betriebliches Konfliktmanagement bilden die Prinzipien des Harvard-Konzeptes, die auch außerhalb einer Mediation gute Dienste leisten können. Hier geht es in starkem Maße darum, dass die verschiedenen Konfliktparteien in Verhandlungen nicht primär um die Erfüllung der erhobenen Forderung (Position) streiten, sondern ihre hinter dieser Forderung stehenden Interessen befriedigen möchten. Wenn die Beteiligten es schaffen, sich in der Verhandlung auf diese Interessen zu konzentrieren, lässt sich häufig eine qualitativ bessere Einigung erreichen. Bei innerbetrieblichen Konflikten, in denen es um eine (der jeweils anderen Partei zugeschobene) unangemessene Kommunikation geht, werden hier nicht die verschiedenen Unterlassungen und Entgleisungen aufgelistet, sondern beide Seiten werden dahingehend befragt, welche Interessen sie bezüglich der innerbetrieblichen Kommunikation haben - oft mit erstaunlich deckungsgleichen (und konstruktiven) Ergebnissen, die dann eine Grundlage für konstruktive Lösungen sein können.

Insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wächst die Bedeutung einer funktionierenden Konfliktkultur, um ‚kalten Konflikten‘ mit unterschwellig verletzenden Bemerkungen vorzubeugen. Denn sie verhindern, was als goldene Botschaft über allem schwebt: eine gut funktionierende Kommunikation.

Peter Lassek

Senior Consultant, Mediator BMWA

Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH

Industriepark Höchst, Gebäude B 845

65926 Frankfurt am Main

peter.lassek@provadis.de