

Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz

Willem Lammers

Inhalt

1. Einstimmungstest
2. Umgang mit Konflikten. Ausgangssituationen und Ziele
3. Was ist ein Konflikt?
4. Konflikte und die Evolution
5. Komplexität von Konflikten
6. Entstehung von Konflikten
7. Verhalten im Umgang mit Konflikten
8. Mediation

1. Einstimmungstest

Um sich für dieses Kapitel über den Umgang mit Konflikten einzustimmen, beantworten Sie bitte die folgenden Fragen:

Nr.	Frage	Ja	Nein
1	Strategische und strukturelle Unklarheiten führen zwangsläufig zu zwischenmenschlichen Konflikten am Arbeitsplatz.		
2	Es gibt Konflikte ohne Wut oder Ärger		
3	Ein Konflikt wird zur Chefsache, wenn er Konsequenzen für die Produktivität, Kreativität oder Zusammenarbeit hat		
4	Es braucht bei zwischenmenschlichen Konflikten immer eine offene Aussprache		
5	Es braucht bei Konflikten immer einen Vermittler		
6	In Betrieben geht viel Potenzial von Arbeitskräften durch Konflikte verloren		
7	Powerplay erlaubt eine schnelle Lösung von Konflikten		
8	Es lohnt sich, bei jedem Konflikt am Arbeitsplatz einen Vermittler beizuziehen		

9	Menschen halten in Konflikten an einem bestimmten Lösungsstil fest		
10	Es gibt keine direkte Verbindung zwischen Konfliktthema, Konfliktverhalten und Konfliktfolgen		

Details zur Auswertung finden Sie im Anhang dieses Beitrags. Gehen Sie weiter, wenn Sie die Fragen beantwortet und die Auswertung in Ruhe ge

2. Umgang mit Konflikten. Ausgangssituationen und Ziele

Dieser Beitrag hilft Ihnen:

- Individuelle, gruppendynamische und systemische Aspekte von Konflikten zu unterscheiden;
- Ziele von Individuen, Gruppen und größeren Systemen in Konfliktsituationen zu identifizieren;
- Phasen im Management von Konflikten zu unterscheiden und in konkreten Situationen dementsprechend zu handeln;
- Ihre Anfälligkeit für bestimmte eigene Verhaltensmuster im Umgang mit Konflikten zu erkennen und zu reduzieren.

Auch werden konkret anwendbare Methoden und Techniken für die Bewältigung von Konflikten im Alltag präsentiert.

3. Was ist ein Konflikt?

Es gibt viele verschiedene Definitionen von Konflikten. Wir beschränken uns hier auf Konflikte, wie sie in der Arbeitswelt regelmäßig, wenn nicht alltäglich, zwischen Menschen auftreten, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden oder zwischen Gleichgestellten in der Organisation. *Dana* (2001) beschreibt einen Konflikt am Arbeitsplatz als einen Zustand zwischen Menschen,

- die für die Realisierung ihrer Interessen aufeinander angewiesen sind,
- von denen einer ärgerlich ist (oder beide),
- die einander für diesen Zustand verantwortlich machen und
- Verhalten zeigen, das zu geschäftlichen Problemen führt.

In dieser Definition können Konflikte einseitig sein, wenn eine Konfliktpartei die Kommunikation über das Problem vermeidet. Konflikte unterscheiden sich von persönlicher

Belastung am Arbeitsplatz, von Meinungsverschiedenheiten und von Unentschiedenheit. Diese drei Faktoren können aber jeder für sich Konflikte auslösen.

In der Arbeitswelt macht die Reduzierung der Definition auf *business problems* einen Sinn. Es kann nie die Aufgabe eines Vorgesetzten oder Angestellten sein, persönliche Probleme zwischen Mitarbeitenden zu lösen. Sobald aber eine Spannung zwischen einem ehrgeizigen, jungen Mitarbeiter und einer ruhigen, erfahrenen, älteren Kollegin dazu führt, dass Kunden im Regen stehen bleiben oder die Geschäftsleitung über wichtige Abläufe im Betrieb nicht mehr korrekt informiert wird, sind die Produktivität, die Kreativität und damit die Rentabilität betroffen.

Ärger oder Wut ist der Brennstoff, der Konflikte anheizt. Diese Emotionen führen zu den geschäftlichen Problemen, die den Konflikt zur Chefsache machen. Wenn in einem Betrieb der Chef der Produktion und der Marketingmanager nicht mehr miteinander reden, besteht dringender Handlungsbedarf. Die Trennung zwischen persönlichen und Arbeitsproblemen ist dabei meistens eine künstliche: Es wird kaum persönliche Reibereien zwischen Mitarbeitenden geben, die keinen Einfluss auf die Arbeitsabläufe haben.

Die Form von Konflikten kann verschieden sein. Konflikte können heiß sein, mit lauten, wütenden Auseinandersetzungen. Die Wut kann aber auch unterdrückt werden, mit kühlen, rationalen Diskussionen. Andere können über längere Zeit schwelen und dann kurz und heftig aufflammen.

4. Konflikte und die Evolution

Konflikte sind so alt wie die Menschheit. In der Bibel stritten die Söhne des ersten Menschenpaares schon mit tödlichen Folgen und der griechische Historiker Heraklit betrachtete den Krieg als den Vater aller Dinge. Konflikte liegen in der Natur des menschlichen Zusammenlebens und können der Entwicklung dienen. Unsere Verarbeitung von Konflikten beruht aber auf Hirnstrukturen, die den komplexen Zusammenhängen der heutigen Welt nicht gewachsen sind. Menschen haben die Neigung im Falle von Konflikten auf die evolutionär bewährten Methoden Kampf, Flucht oder Resignation zurückzugreifen. Im Alltag der Jäger und Sammler vor Tausenden von Jahren waren dies sinnvolle Reaktionen im Umgang mit den Gefahren des damaligen Alltags: Auge in Auge mit einem Höhlenlöwen ist es nötig, sofort zu reagieren. Mit Kampf, wenn man eine Chance hat, das Tier zum

Abendessen zu verarbeiten, mit Flucht, wenn das Tier größer ist als die Jagdkünste, oder Resignation, wenn der Kampf aussichtslos ist und der Fluchtweg abgeschnitten.

Im Betrieb hat aber der Kampf seine Grenzen, die Flucht ist nur als *time-out* einsetzbar und Resignation schiebt das Problem nur auf und vergrößert es. Deshalb müssen wir einen Umgang mit Konflikten finden, der diese biologischen Konfliktbewältigungsmechanismen durch in unserer Kultur sinnvolle Alternativen ersetzt. Ein sinnvoller Umgang mit Konflikten zieht die Einschränkungen dieser Hirnstrukturen in Betracht, weil diese den Verlauf des Konfliktes maßgeblich bestimmen. Im Alltag erkennen wir diese biologische Art, Komplexität zu reduzieren, an folgenden Zeichen:

- Kampf-Flucht-Tendenzen in der Sprache der Kontrahenten
- intensive negative Emotionen
- eine Einschränkung des logischen und differenzierten Denkens
- körperliche Aufregung
- das Denken ist auf die wahrgenommene Bedrohung der eigenen Interessen beschränkt. Komplexe Informationen über die Situation können nicht verarbeitet werden
- das Fehlen einer Orientierung auf die längerfristige Zukunft.

Führungskräfte werden oft mit diesem auf das biologische Überleben ausgerichteten Konfliktverhalten konfrontiert. Ihre Aufgabe besteht darin, dieses Verhalten umzuleiten in einen auf Kompetenz und Lösungen ausgerichteten Umgang mit Konflikten. Außerdem kann ein Konflikt wichtige Informationen über den Ablauf des operativen Betriebs liefern. Wenn die Marketingchefin und der Produktionsleiter einander wiederholt in den Haaren liegen, kann dies bedeuten, dass ihre Kompetenzen unklar definiert sind, wodurch im Alltag die Grenzen immer wieder neu definiert werden müssen. Wenn klar wird, wie Mechanismen aus einer früheren Phase der Evolution den Alltag in unseren Büros bestimmen, ist es möglich, Kriterien für einen sinnvollen Umgang mit Konflikten zu definieren. Dieser sieht wie folgt aus:

- Der Konflikt wird auf seine diagnostische Bedeutung für Probleme in Strategie, Struktur und Rollenkollisionen im Betrieb überprüft. Alle relevanten Aspekte der Umgebung werden einbezogen
- Der Konflikt wird als Chance für eine neue Definition von Strukturen, Rollen und Aufgaben wahrgenommen
- Konfliktbewältigung wird gesehen als Geben und Nehmen

- Es werden Situationen geschaffen, die auf eine Lösung der zwischenpersönlichen Komponenten des Problems hinarbeiten.

Wenn eine Situation im Betrieb eine Kampf-Flucht-Reaktion hervorruft, fehlt für die Konfliktpartner die Sicherheit des biologischen Überlebens. Diese Sicherheit muss im Konfliktmanagement aktiv wiederhergestellt werden. Angst und Aggression lösen sich auf, wenn die biologische Bedrohung verschwunden ist. Die Sicherheit kann nur hergestellt werden, wenn die Beteiligten am Konflikt sich in ihren Interessen wahrgenommen und wertgeschätzt fühlen. Dafür braucht es eine Umgebung, in dem Vertrauen und Respekt wiederhergestellt werden. Diese Umgebung kann sowohl von einem Konfliktpartner als von einer unbeteiligten Drittperson, einem Mediator oder einer Mediatorin, gestaltet werden.

5. Komplexität von Konflikten

Konflikte spielen sich ab zwischen Individuen oder Gruppen. Sie rufen spezifisches Verhalten der Konfliktparteien hervor, mit Folgen für alle Betroffenen. Konflikte unterscheiden sich in verschiedenen Bereichen:

- Sind die Parteien voneinander abhängig oder unabhängig?
- Wie viele Parteien haben Interessen im Konflikt?
- Werden Parteien durch andere vertreten?
- Wenn ja, wie viel Freiheit haben diese Delegierten in der Konfliktlösung?
- Wie dringend ist eine Konfliktlösung?
- Wie können die Parteien miteinander in Kontrakt treten?

Abhängig von den Antworten auf diese Fragen reichen einfache Kommunikationsfähigkeiten oder es braucht qualifizierte Vermittler zur Konfliktlösung, so genannte Mediatoren. Wenn es zwei Konfliktparteien gibt, dies Personen sind, die direkt zusammenarbeiten müssen, nicht von anderen vertreten werden, nicht unter Zeitdruck stehen und einander unmittelbar treffen können, reichen relativ einfache Kommunikationstechniken. Wenn aber mehrere Parteien sich von anderen vertreten lassen, die Parteien räumlich getrennt sind und unter Druck eine Lösung zustande gebracht werden muss, schaltet man am besten einen ausgebildeten Vermittler ein. Wenn Mitarbeitende ihre Leistung nicht erreichen wegen ungenügender Ausbildung oder Erfahrung, sollte man auch Coaching oder Weiterbildung in die Lösung einbeziehen.

6. Entstehung von Konflikten

Konflikte entstehen:

- aus dem Glauben, dass Ziele nicht zu vereinigen sind
- aus dem Glauben, dass es zu wenig gibt für alle Beteiligten
- durch das Ausblenden von Interdependenz und gemeinsamen Interessen
- dadurch, dass der Konfliktpartner das Erreichen der eigenen Ziele verhindert.

Ein Konfliktthema beruht auf subjektiver Erfahrung und muss keine objektive Basis haben. Menschen haben emotionale und sachliche Themen in Konflikten: Neid und Eifersucht, materielle Ziele, Macht, die Durchsetzung ihrer Werte oder ihr Recht. Auch kann das Bedürfnis, das eigene Gesicht zu wahren, zu einem Konflikt führen. Es gibt *keine* direkte Verbindung zwischen Konfliktthema, Konfliktverhalten und Konfliktfolgen.

Konfliktverhalten ist komplex und nur teilweise vorhersehbar und beruht sehr stark auf dem Verhalten des Konfliktpartners. Die Intensität von Konflikten kann eskalieren und de-eskalieren, abhängig vom Verhalten der Parteien.

7. Verhalten im Umgang mit Konflikten

Van de Vliert (1992) unterscheidet die folgenden Typen von Konfliktverhalten:

- Prozesse beherrschen
- Probleme lösen
- Kompromisse schließen
- Zugeständnisse machen
- Konfrontieren
- Vermeiden
- Forcieren

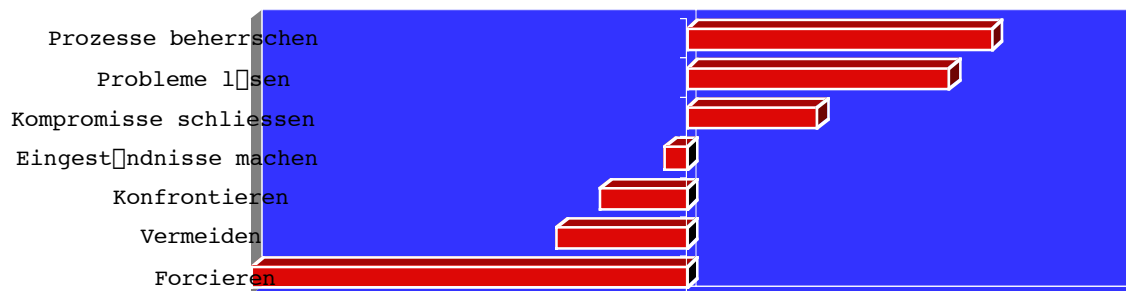


Abbildung 1. Positive und negative Formen der Konfliktbeherrschung nach Van de Vliert

(1992) In Abbildung 1 wird die Effektivität dieser verschiedenen Umgangsformen mit Konflikten dargestellt. Die Beherrschung von Prozessen und das Lösen von Problemen sind längerfristig am effektivsten. Auch das Schließen von Kompromissen hat Vorteile. Ineffektiv sind das Machen von Eingeständnissen, Konfrontieren und Vermeiden. Forcieren ist als Methode im Umgang mit Konflikten definitiv ungeeignet. Alle diese Verhaltensweisen können sich im betrieblichen Alltag abwechseln. Es hat sogar den Anschein, dass es eine gewisse Eskalation braucht, bevor es zu einer befriedigenden Lösung kommen kann.

Das Beherrschen von Prozessen ist der effektivste Weg im Umgang mit Konflikten, und zugleich der schwierigste. Es fordert von der Führungskraft die Einsicht, dass viele verschiedene Prozesse im Betrieb zu Konflikten führen können, sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Ebene. Es ist allzu leicht, im Konflikt immer nur den inkompetenten Mitarbeiter oder die nörgelnde Sekretärin zu sehen, das Team von notorischen Rebellen oder den passiven Vorgesetzten. Konflikte tragen immer menschliche Gesichter, aber meistens strukturelle und strategische Ursachen: unklare Aufgaben, blockierte Kommunikationskanäle, fehlende Stellenbeschreibungen oder schwammige Strategien.

Ein anderer, wichtiger Weg zum Beherrschen von Prozessen ist die Pflege der täglichen Arbeitsbeziehungen mit Kollegen und Mitarbeitenden. Oft verschwindet in der operativen Hektik von Führungskräften das Bewusstsein, dass diese genauso viel Unterstützung und Wertschätzung brauchen wie einer selbst. Die Erfüllung der persönlichen Bedürfnisse ist oft genauso entscheidend für ihre Produktivität, Flexibilität und Kreativität als die Klarheit der Aufgaben im Pflichtenheft.

Wenn die Prozessbeherrschung nicht stattgefunden hat und Prävention nicht möglich war, flammt der Konflikt auf. Zwei Interessendimensionen bestimmen dabei das dominante Konfliktverhalten der Parteien:

1. Das Interesse für die *eigenen* Ziele bestimmt, *wie* Konflikte eskalieren oder de-eskalieren.
2. Das Interesse für die Ziele *der anderen* bestimmt, *warum* Konflikte eskalieren oder de-eskalieren.

Dabei gibt es große kulturelle Unterschiede: Konfliktpartner in individualistischen Kulturen, wie Nordamerika, Australien und Großbritannien, tendieren dazu, ihre eigenen Ziele über diejenigen der anderen zu bewerten. Konfliktpartner in kollektivistischen Kulturen, wie Südamerika und Asien, werten Gruppenziele höher als Ziele von Personen. Die amerikanischen Sozialwissenschaftler *Blake* und *Mouton* (1970) entwickelten ein Modell, wonach das Verhalten von Menschen in Konfliktsituationen beschrieben werden kann.

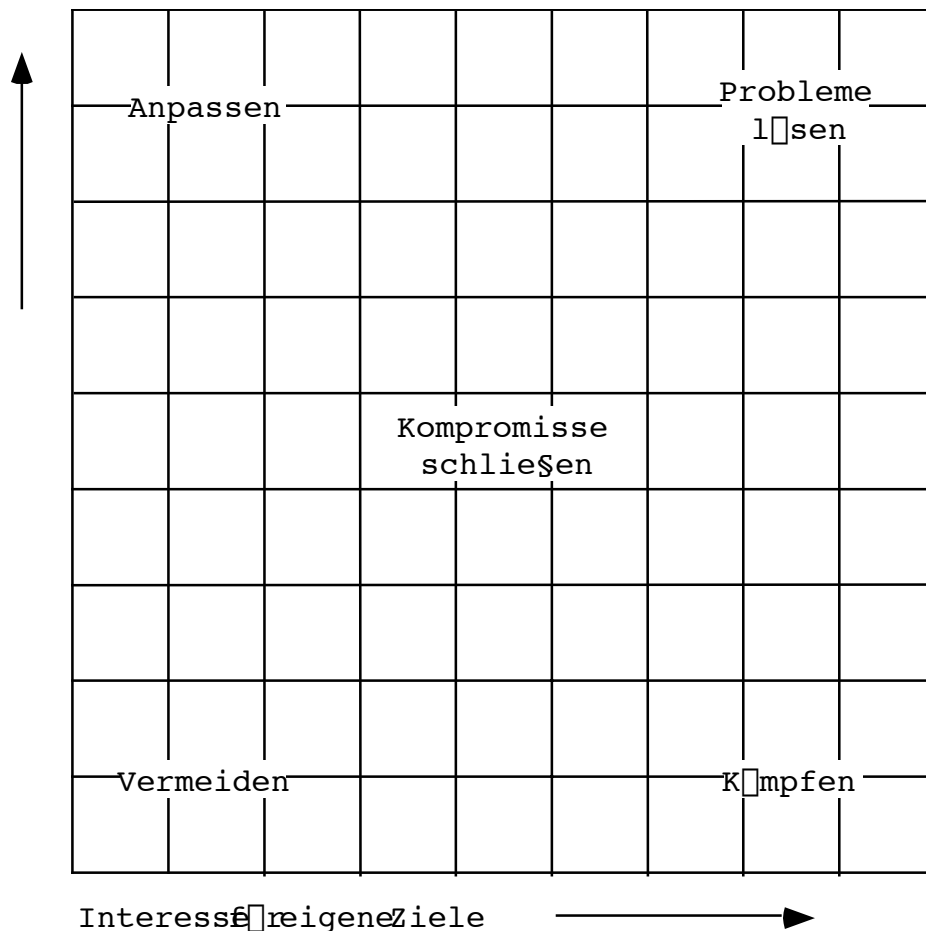


Abbildung 2. Das Raster von Blake und Mouton (1970)

Dieses Raster zeigt die wichtigsten Aspekte des Verhaltens im Umgang mit Problemen auf. Wie wir gesehen haben, gibt es bei einem Konflikt eine Differenz zwischen den Interessen der Kontrahenten. In diesem Raster sind diese Interessen auf zwei Achsen abgebildet. Kontrahenten können ihre eigenen Ziele in den Vordergrund stellen, ihre eigenen Ziele hinter die Interessen der Anderen stellen, kein Interesse an einer Lösung überhaupt haben, oder versuchen die Interessen beider Parteien zu versöhnen. In Abbildung 2 werden so fünf Verhaltensmuster sichtbar, die sich in verschiedenen Phasen des Konflikts abwechseln können. *Johnson und Johnson (1987)* verglichen diese Muster mit Tierarten:

- Vermeiden: Die Schildkröte
- Kompromisse Schließen: Der Fuchs
- Kämpfen: Der Hai
- Anpassen: Der Teddybär
- Probleme lösen: Die Eule

Die **Schildkröte** zeigt Vermeiden als Konfliktverhalten: **lose/lose**. Sie zieht sich zurück, hat kein Interesse für ihre eigenen Ziele und Kosten und zeigt ebenfalls kein Interesse für Beziehungen. Sie strengt sich nicht an und macht keine sichtbaren Konzessionen. Sie verhandelt nicht und gewinnt damit auch nicht. Diese Passivität führt beim Gegenüber unweigerlich zu einer Eskalation, die bei der Schildkröte dann meistens zum Wechsel in Teddybär- oder Hai-Verhalten führt.

Der **Teddybär** zeigt Anpassung als Verhaltensmuster in Konfliktsituationen: **lose/win**. Er ist sich bewusst, dass es einen Konflikt gibt, und fühlt sich davon belastet. Er reduziert die Belastung durch Konzessionen, und versucht, Konflikte zu glätten. Auf den ersten Blick sieht dies aus wie Altruismus, aber bei näherer Anschauung stößt man oft auf Angst. Der Teddybär opfert so seine eigenen Interessen auf dem Altar der Harmonie. Die Hilfe eines Vermittlers kann wichtig sein, um bei Anpassung das Gesicht wahren zu können. Längerfristig führt diese Haltung aber oft zu einer Gegenbewegung und der Teddybär kann zum Hai werden.

Der **Hai** zeigt Kämpfen als Konfliktverhalten: **win/lose**. Er setzt auf den Machtkampf und das Gegenüber wird in diesem Prozess zum Gegner, der bekämpft und überwunden werden muss.

Seine eigenen Interessen setzt er durch, die Interessen der anderen sind für ihn nicht relevant. Egozentrisch motiviert, will er seine Ziele um jedem Preis erreichen und er setzt seine Macht ein, um seine Gegner zu übertrumpfen. Längerfristig ist das Forcieren aber kein effektiver Umgang mit Konflikten, wie wir oben gesehen haben.

Der **Fuchs** schließt Kompromisse. Sein Konfliktverhalten beruht auf dem Prinzip **win/lose – win/lose**. Er gibt seine eigenen Ziele zum Teil auf und ist sich dessen klar bewusst. Er versucht sein Gegenüber zu überreden, das Gleiche zu tun. Damit Kompromisse überhaupt erreicht werden können, muss man Konzessionen machen in Bezug auf Teilinteressen. Dieses Muster führt nicht zu vollständiger Zufriedenheit, aber es kann einem das Gefühl geben, in einer schwierigen Situation das Beste herausgeholt zu haben, in manchen Fällen verbunden mit der Genugtuung, dass der andere auch nicht ungeschoren davongekommen ist.

Die **Eule** bemüht sich Probleme zu lösen, indem sie versucht eine **win/win**-Situation für die Kontrahenten zu schaffen. Sie bewertet sowohl die eigenen Ziele als die Ziele des Gegenübers als wichtig und sieht Konfliktthemen als Probleme, die ganz gelöst werden müssen. Die Eule ist ausgerichtet auf optimale statt befriedigende Lösungen. Sie sieht die Möglichkeit von Synergien, die freigesetzt werden, wenn solche Lösungen gefunden werden. Das ist möglich durch Vergrößerung von Ressourcen (Zeit, Geld, Macht, Information), durch die Verkleinerung der Nachteile einer Einigung und durch die Befriedigung von unterliegenden Themen, wodurch ursprüngliche Konfliktthemen weniger wichtig werden.

8. Mediation

Der professionelle Umgang mit Konflikten in der Arbeitswelt setzt Ressourcen frei, und spart Zeit, Geld, Energie und Nerven. Der amerikanische Konfliktexperte *Daniel Dana* meint sogar, dass der Umgang mit Konflikten Teil des strategischen Managements jedes Unternehmens sein sollte. In seinen Augen ist das heutige Bewusstsein für die Konsequenzen von zwischenmenschlichen Konflikten vergleichbar mit dem frühindustriellen Sicherheitsdenken, wo man meinte, dass man ohne Schutzhelme und Fangnetze auskommen könnte.

Konflikte unterminieren eine gute Führung, sie verhindern, dass eine schlechte Führung thematisiert wird, und führen zu Verschwendung von Ressourcen, wie abgebildet im folgenden Diagramm (Dana, 2001):

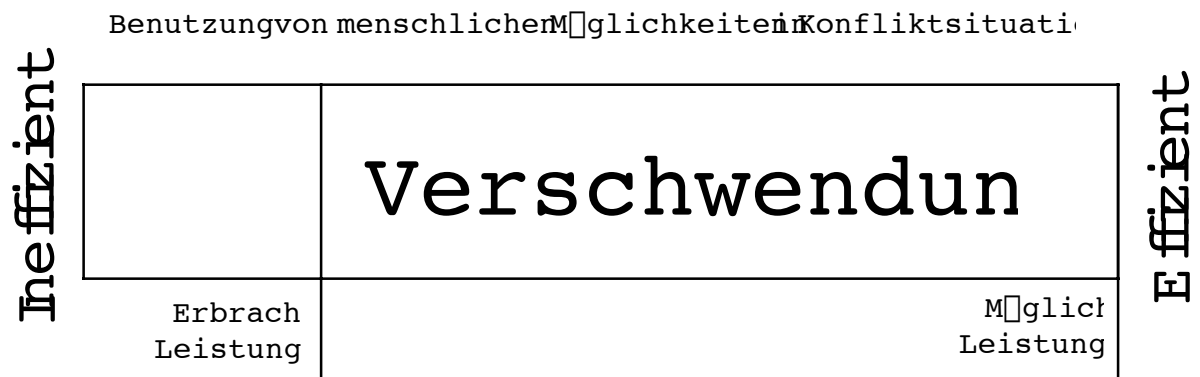


Abbildung 3. Folgen von Konflikten für Teamarbeit nach Dana (2001)

Die finanziellen Kosten von Konflikten können damit astronomische Höhen erreichen. In den USA, und seit einiger Zeit auch in West-Europa, hat sich Mediation als ein sinnvolles Verfahren im Umgang mit Konflikten etabliert. Mediation ist ein freiwilliges Verfahren, in dem Konfliktpartner mit Hilfe einer neutralen Person im direkten Gespräch miteinander eigene Entscheidungen entwickeln und verbindlich beschließen. Man sucht dabei nach einer Lösung, die den Selbstwert aller Beteiligten stärkt, einem *win/win*-Ergebnis. Es gibt viele verschiedene Mediationsmodelle. Wir werden uns hier auf die Methoden von Daniel Dana beschränken, weil er sich auf die Lösung von Konflikten am Arbeitsplatz spezialisiert hat und weil sich seine Methoden auch von den Konfliktpartnern selbst anwenden lassen.

Dana hat ein zweistufiges Programm entwickelt, das es Verantwortlichen in Betrieben ermöglicht, Konflikten effektiv entgegenzutreten. Es beruht darauf, dass Mitarbeitenden und Vorgesetzten einfache Techniken zur Verfügung gestellt werden, um in Konfliktfällen eine Vermittlungsrolle zu übernehmen, respektive ihr eigenes Verhalten in Konflikten konstruktiv zu gestalten. Die Programme werden *Self-as-Mediator* und *Manager-as-Mediator*¹ genannt. In beiden Programmen werden die folgenden Schritte in der Konfliktlösung unterschieden:

- Feststellen, dass es ein Problem gibt
- Zeit zum Reden finden
- Den Kontext planen
- Die Aussprache
- Die Abmachung

Feststellen, dass es ein Problem gibt.

Ein Konflikt ist vorhanden, so bald einer von zwei Menschen, die zusammen arbeiten, feststellt, dass die Produktivität, Kreativität oder Zusammenarbeit leidet. Hiermit ist auch gesagt, dass Mediation am Arbeitsplatz sich auf die geschäftlichen Seite von Konflikten beschränkt. Persönliche oder politische Meinungsverschiedenheit dürfen und werden weiterhin existieren. Dies ist eine sehr wichtige Unterscheidung. Die Zugehörigkeit zu einer politischen Partei oder irritierende Gewohnheiten eines Kollegen können zu Konflikten führen, wenn Mitarbeiter weniger oder gar nicht mehr konstruktiv miteinander reden und dadurch wichtige Kommunikationskanäle im Betrieb unterbrechen. Sowohl die Kontrahenten selber als auch deren Vorgesetzte oder Kollegen können feststellen, dass es einen Konflikt gibt und die nachfolgenden Schritte einleiten.

Zeit zum Reden finden.

In dieser Phase geht es darum, einen Zeitpunkt für eine gemeinsame Aussprache zu finden. Der Konflikt ist nur soweit Thema, in dem festgestellt wird, dass es einen solchen gibt und dass es ohne Gespräch keine Lösung geben kann. Die Kommunikation in dieser Phase beschränkt sich auf die Bereitschaft, über das Thema zu reden und einen gemeinsamen Zeitpunkt zu finden für ein Gespräch. Wichtig ist, dass genügend Zeit reserviert wird – mindestens eine oder anderthalb Stunden – und dass ein Zeitpunkt gewählt wird, an dem die Teilnehmenden ausgeruht sind und nicht unter Zeitdruck in Zusammenhang mit anderen Verpflichtungen stehen.

Den Kontext planen.

Die Aussprache findet in einer Umgebung statt, die nicht vom Konflikt berührt ist und die keinem der Beteiligten Vorteile verschafft. Dies kann ein neutraler Sitzungsraum im Betrieb sein, das Büro des Vorgesetzten, wenn es sich um Mitarbeiter handelt und der Vorgesetzte eine Mediatorenrolle erfüllt, oder ein geschützter Platz außerhalb. Wichtig ist, dass die Beteiligten nicht von Besuchern, Telefonanrufen oder Pagern gestört werden und dass man bequem sitzen kann. Auch die Lärmbelastung muss sich in Grenzen halten. Lieber ein Seminarraum als eine Fabrikhalle.

Die Aussprache.

Wenn die Konfliktpartner einander zum verabredeten Zeitpunkt treffen, drückt der Mediator – oder der Konfliktpartner, falls es sich um Selbstmediation handelt – nach der Begrüßung seine Wertschätzung für die Bereitschaft des Gegenübers, über das Geschäftsproblem zu reden, aus.

Er zeigt sich optimistisch, dass es zu einer Lösung kommen kann. Er geht im Prozess von zwei Hauptrichtlinien aus, die er den Gesprächsteilnehmern erklärt, falls Zweifel an der Lösungsbereitschaft bestehen:

1. Wir reden so lange, bis wir uns einig sind
2. Keiner versucht den anderen zu übertrumpfen

Dann lädt der Mediator – der als *Self-Mediator* in diesem Modell auch Konfliktpartner sein kann – ein, ihm zu helfen, das Problem aus der Sicht der Gegenseite zu verstehen. Die Kontrahenten erhalten die Gelegenheit, ihre Sicht der Dinge darzulegen. Der Mediator überwacht dabei die Einhaltung der Hauptregeln und greift ein, wenn es zu Grenzüberschreitungen kommt. Neben der Einhaltung der Hauptregeln ist die zweite Aufgabe des Mediators die *Unterstützung von versöhnenden Gesten*. Hierunter werden alle Verhaltensweisen verstanden, die eine Lösung des Problems näher bringen, wie:

Die Entschuldigung

- Beispiel: Es tut mir leid, dass ich dich damit verletzt habe.
- Unterstützende Reaktion: Ich schätze, dass du das sagst.

Eingeständnisse der eigenen Verantwortung:

- Beispiel: Ich sehe jetzt, dass ich da auch einen Beitrag an der Entstehung des Problems geliefert habe.
- Unterstützende Reaktion: Ich bin froh, dass du siehst, dass wir beide eine Rolle gespielt haben.

Konzessionen:

- Beispiel: Ich denke, dass es gut wäre, wenn wir uns regelmäßig treffen würden um aufkommenden Problemen vorzubeugen.
- Unterstützende Reaktion: Danke für den Vorschlag, das kann ich mir gut vorstellen.

Persönliche Klärung:

- Ich hatte Angst, dass du mir das ankreiden würdest, deshalb bin ich dir aus dem Weg gegangen.
- Unterstützende Reaktion: Ich bin froh, dass du das sagst. Ich sehe, dass das für dich auch nicht einfach gewesen ist.

Komplimente:

- Beispiel: Ich finde, dass du im Kontakt mit dem mühsamen Kunden eine guten Vorschlag gemacht hast.
- Unterstützende Reaktion: Danke, ich habe deine Rolle in der Situation auch geschätzt.

Initiative zu einer gemeinsamen Lösung:

- Wie meinst du, dass wir das jetzt lösen können?
- Unterstützende Reaktion: Schön, dass du nach meiner Meinung fragst. Wie wäre es wenn wir ...?

Wenn der Mediator sich konsequent an diese Aufgaben hält, nimmt nach einer – notwendigen – Periode der Konfrontation die Wahrscheinlichkeit eines Durchbruchs zu. Der Durchbruch entsteht durch eine Kombination von vier Faktoren:

1. Ermüdung: Nach gewisser Zeit haben die Kontrahenten genug vom konfliktbeladenen Austausch;
2. Dampf-Ablassen: Das Äußern der Emotionen in einem schützenden Rahmen wirkt befreiend und erlaubt neue Positionen;
3. Wunsch nach Frieden: Jeder Kontrahent hat den Wunsch nach einer harmonischen Beziehung in der Zusammenarbeit. Dieser Wunsch steht dem Wunsch nach Erfüllung der eigenen Ziele gegenüber.
4. Beißhemmung: Wenn ein Konfliktpartner versöhnende Gesten macht, ist es schwieriger, sich starr an die eigenen Interessen zu klammern.

Der Durchbruch wird durch ein Abnehmen der Spannung und eine Bereitschaft, aktiv nach einer gemeinsamen Lösung zu suchen, gekennzeichnet. Diese Lösung wird in der letzten Phase konkretisiert.

Die Abmachung

Die am Ende der Mediation erreichte Lösung muss ausgeglichen sein. Beide Konfliktpartner profitieren vom Ergebnis und beide gehen Kompromisse ein. Wichtig ist, dass die Lösung klar erkennbare Verhaltensweisen beider Parteien umfasst, z.B., dass bei größeren Reparaturen die Zustimmung des Vorgesetzten eingeholt wird, aber dass Reparaturaufträge unter €500 in der Kompetenz des Mitarbeiters liegen. Die Abmachung wird schriftlich festgehalten.

Es ist eine Illusion zu meinen, dass mit der inhaltlichen Lösung für das geschäftliche Problem auch die Wunden, die der Konflikt geschlagen hat, geheilt sind. Trotz der Erleichterung der Abmachung ist es oft erst nach längerer Zeit und nur durch eine gelungene Zusammenarbeit möglich, das verloren gegangene Vertrauen wiederherzustellen. Die Einführung von Mediation als problemlösendes Verfahren kann aber viele geschäftliche Probleme lösen, die sonst zu permanenten Quellen von Unzufriedenheit und Verlust von Ressourcen werden.

Literatur

Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1970). The Fifth Achievement. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 413-426.

Dana, D. (2001). *Managing Differences*.

Johnson, D.W. & Johnson, R.T. (1987). *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. 3rd Ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Van de Vliert, E. (1992): *Complex Interpersonal Conflict Behaviour*. Theoretical Frontiers. Hove (UK): Psychology Press Ltd.

Anhang

Auswertung Einstimmungstest

Nr.	Frage	Ja	Nein	Anmerkungen
1	Strategische und strukturelle Unklarheiten führen zwangsläufig zu zwischenmenschlichen Konflikten am Arbeitsplatz.	x		Dies ist ein Faktor, der von vielen Geschäftsleitungen ernsthaft unterschätzt wird. Konflikte in Organisationen müssen Teil des strategischen Managements sein
2	Es gibt Konflikte ohne Wut oder Ärger		x	Wut und Ärger können aber unter der Oberfläche anwesend sein, oder nur bei einem Konfliktpartner. Ohne Ärger reden wir eher über eine Meinungsverschiedenheit oder

				Missverständnis.
3	Ein Konflikt wird zur Chefsache, wenn er Konsequenzen für die Produktivität, Kreativität oder Zusammenarbeit hat	x		Persönliche Probleme zwischen Mitarbeitenden können aber zu Geschäftsproblemen führen.
4	Es braucht bei zwischenmenschlichen Konflikten immer eine offene Aussprache	x		Ohne offene Aussprache können Probleme zugedeckt, aber nicht wirklich gelöst werden
5	Es braucht bei Konflikten immer einen Vermittler		x	Es gibt auch die Möglichkeit, als Konfliktpartner vermittelnde Rollen zu übernehmen
6	In Betrieben geht viel Potenzial von Arbeitskräften durch Konflikte verloren	x		In verschiedenen Forschungsergebnissen kommt man auf Resultate bis 15 % des Umsatzes
7	Powerplay erlaubt eine schnelle Lösung von Konflikten		x	Powerplay hat das Risiko von Eskalation und Sabotage in sich (Siehe die Hai-Rolle im Beitrag)
8	Es lohnt sich, bei jedem Konflikt am Arbeitsplatz einen Vermittler beizuziehen		x	Meistens reichen elementare Kommunikationsfähigkeiten und die Motivation, den Konflikt lösen zu wollen
9	Menschen halten in Konflikten an einem bestimmten Lösungsstil fest		x	Sie wechseln den Stil, abhängig von Phasen im Konfliktmanagement
10	Es gibt <i>keine</i> direkte Verbindung zwischen Konfliktthema, Konfliktverhalten und Konfliktfolgen	x		Es ist jederzeit möglich, aus einer Mücke einen Elefanten zu machen

Willem Lammers

Geb. 1950, Studium der Psychologie. Psychotherapeut, Supervisor und Managementcoach (FSP, EAS, BSO, ECA). Gründer und Leiter des Instituts für angewandte Sozialwissenschaften IAS in Maienfeld (CH), lehrberechtigter Transaktionsanalytiker (CTSTA) der EATA und ITAA, Trainer und Consultant des Mediation Training Institute MTI. Weiterbildung in NLP, Energetischer Psychologie. Arbeitet als Coach und Ausbilder in Coaching, Teamentwicklung und Supervision in der Schweiz und in Westeuropa.

ⁱ Mehr Informationen über diese Programme des Management Training Institute erhalten Sie unter <http://www.mti.com>.