

**Konflikte sind Chancen auf Veränderung,
bei ihrer Bewältigung können Profis helfen**

Konfliktlösung mit Mediation

Die moderne Praxis des Konfliktlösungsmanagements, die Mediation, leistet seit Jahren auch im Bereich der Wirtschaft wichtige Beiträge zum effizienteren Umgang mit Konflikten in und zwischen Unternehmen oder Streitparteien.

Zur Person



Dr. Manuela Walser

Sie dissertierte an der Johannes Kepler Universität in Linz zum Thema „Wirtschaftsmediation“ und machte ihren „European Master of Science in Mediation and Conflictmanagement“. Seitdem war sie zuerst bei einigen Markenartikelherstellern sehr erfolgreich in den Bereichen Marketing und Vertrieb tätig und gründete dann ihr eigenes Unternehmen „ecomotion Kommunikationsberatung“. Sie bietet vorrangig Führungskräfte trainings, Organisationsaufbau und -entwicklung, Coaching und Wirtschaftsmediation an. Lehrtätigkeit am FH Wien-Studiengang für Unternehmensführung der WKW und am Studiengang für „Biomedizinische Analytik“ an der FH Joanneum in Graz. www.ecomotion.at

Bei uns gibt es keine Probleme“. Tönt es so oder ähnlich aus mancher Führungsetage, muss das kein gutes Zeichen sein. Konflikte am Arbeitsplatz sind in unserem Kulturkreis fast ausschließlich negativ besetzt. Ihre Unterdrückung ist daher beinahe an der (beruflichen) Tagesordnung. Sie werden – vielleicht – in der Teeküche oder beim internen Mittagessen besprochen. Die Bearbeitung von Konflikten in die moderne Unternehmenskultur zu integrieren, ist aber nur wenigen innovativen Firmen gelungen, wissen Mediatoren aus ihrer täglichen Praxis.

So alltäglich Divergenzen im menschlichen Zusammenleben sind, so komplex ist die Herausforderung, richtig mit ihnen umzugehen. Das ist im Berufsleben nicht anders. Doch anders als zu Hause, streitet man sich im Job seltener „zusammen“, sondern kehrt das Problem so lange unter den Teppich, bis nichts mehr geht. Dann hilft oft nur noch Hilfe von außen, ein Mediator. Wirtschaftspädagogen, Gruppendynamiker und sehr oft Juristen verbergen sich hinter diesem Berufsbild, häufig lassen sich außer Anwälten auch Angehörige von Beratungsberufen und Führungskräfte in Unternehmen

dazu ausbilden, vor allem solche, die Personalverantwortung haben. Das Verfahren der Mediation beruht auf der Erkenntnis, dass sich Konflikte zweier Streitparteien im Beisein einer unparteiischen dritten Person – des Mediators oder der Mediatorin – leichter und zielführender lösen lassen als im direkten Aufeinandertreffen zweier Konfliktpartner. Wirtschaftsmediation wird etwa in Organisationen eingesetzt: Bei Konflikten zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft, innerhalb von Teams oder Abteilungen, im Arbeitsrecht, bei Kunden-Lieferanten-Beziehungen oder bei Fusionen großer Unternehmen.

Wenn zwei sich streiten...

In Österreich ist die Mediation seit einigen Jahren als Scheidungsmediation und als außergerichtliche Streitschlichtung bekannt; sie wird auch als Konfliktlösungshilfe im „außergerichtlichen Tatausgleich“ eingesetzt. „Das Ziel ist eine haltbare Vereinbarung zwischen den Klienten, die im Konsens erzielt wird und die Zukunft regelt“, so die Definition der ARGE Wirtschaftsmediation. Initiator und Gründer Dr. Gerhart Fürst: „Mediation ist eine Haltung“. Die Kosten liegen bei Wirtschaftsmediationen zwischen 150 und



Es muss nicht immer im offenen Krieg enden. Mediatoren helfen beim Lösen von Konflikten.

250 Euro pro Stunde, wobei oft zu zweit gearbeitet wird, „um etwa die unterschiedliche Wahrnehmung auf weiblicher und männlicher Seite besser aufnehmen zu können“, so Fürst. Ziel ist es, einen Konsens herbeizuführen, mit dem alle leben können, was etwa bei Teams von zehn Personen erfahrungsgemäß drei bis sieben Sitzungen dauern kann. Auch Schreiduelle sind erlaubt, „wir bewegen uns bei unseren Sitzungen bewusst nicht nur auf der Sach-, sondern auch auf der Beziehungsebene“, so Fürst. „Es ist ein gemeinsamer Prozess“. Eingreifen oder gar Entscheidungen treffen darf der Mediator aber nicht.

GEREDET WIRD MEISTENS ERST, WENN SCHON FEUER AM DACH IST.

Zurück an einen Tisch

Die Mediatorin und Buchautorin Dr. Manuela Walser weiß aus ihrer Erfahrung, wie schwer es sein kann, zerkrachte Menschen wieder an einen Tisch zu bekommen. „Ich erinnere mich an einen Fall im Krankenhaus“ erzählt sie. Zwei Primärärzte, einst die besten Freunde, waren plötzlich spinnefeind.

Sie wollten sich bei jeder Gelegenheit „das Hackl ins Kreuz werfen“. Diese Streitereien haben schließlich die ganze Belegschaft sehr belastet. Aktiv wurde schließlich der Geschäftsführer des Krankenhauses und bat Manuela Walser um Hilfe. Und siehe da, schon waren sich die beiden Ärzte einig: Das hätte ihr Chef nicht tun dürfen. Im Erstgespräch wurde beiden aber schnell klar, dass diese Situation für die Mitarbeiter untragbar war. Es folgten einige Mediationsitzungen, die von gegenseitigen Vorwürfen geprägt waren: Der eine halte den anderen von der Arbeit ab, weil Dinge nicht rechtzeitig erledigt würden; das passiere mit Absicht; Einer hätte die Möglichkeit und Zeit zum Dazuverdienen, der andere nicht u.s.w. Schlussendlich waren sich beide einig, dass es Kommunikationsdefizite gab.

Prävention durch Kommunikation

Die Lösung sah dann so aus, dass wöchentliche kurze Besprechungen geplant wurden

und akute Probleme sofort besprochen werden sollten. „Die Menschen nehmen sich leider oft viel zu wenig Zeit für Kommunikation“, bringt Walser das Hauptproblem auf den Punkt. „Die Dinge werden erst dann besprochen, wenn sie ganz akut sind.“

Konflikte als Chance

„Die Weiterentwicklung einer Gruppe basiert hauptsächlich auf Auseinandersetzungen. Durch Konflikte werden neue Sichtweisen und Ideen aufgedeckt, die ohne Konflikte nie ans Tageslicht getreten wären. Meistens treten diese dann auf, wenn sich Umweltbedingungen in einer Weise ändern, dass eine Umstrukturierung in einer Gruppe notwendig ist, um im Wettbewerb bestehen zu können. Durch die Unzufriedenheit einiger Gruppenmitglieder mit der bestehenden Ordnung besteht die Möglichkeit, diese Veränderungen rechtzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren. Geschieht dies nicht und wird ‚business as usual‘ praktiziert, dann kann das Überleben des Unternehmens unter Umständen nicht mehr garantiert werden“, so Walser. So bieten Konflikte die Chance auf sinnvolle Veränderungen. ■