

Nichts unter den Teppich!

Konflikte kosten Zeit, Geld und Nerven. Um ein gutes Betriebsklima zu schaffen und zu wahren, **brauchen Führungskräfte eine feine Antenne für subtile Konfliktsignale** – und sie sollten als Mediatoren zur Deeskalation im Unternehmen beitragen können.

Kirsten Seegmüller: Konflikte gibt es überall. Warum überlässt man es nicht den Betroffenen, sie aus der Welt zu schaffen?

Monika Heilmann: Konflikte gehören zum Leben, und Auseinandersetzungen bringen uns sogar weiter. Allerdings müssen sie als Chance begriffen und entsprechend genutzt werden. Das können die Betroffenen selbst nicht machen, da sie zu tief involviert und konfliktblind sind. Sie brauchen Mediatoren.

Ein Mediator ist demnach dasselbe wie ein Konfliktmanager?

Nein, da gibt es einen gravierenden Unterschied: Wer als Konfliktmanager, Schlichter oder Schiedsrichter engagiert wird, kann selbst eine Lösung vorschlagen, die die Betroffenen dann umsetzen müssen. Der Konfliktmanager oder Schlichter gibt Lösungen vor, die dem einen mehr und dem anderen weniger gefallen können. Ein Mediator dagegen vermittelt zwischen den Parteien und verhilft ihnen dazu, ihre eigene Lösung zu finden, ohne für eine Seite Partei zu ergreifen.

Wie läuft so eine Mediation ab?

Mediation ist ein sehr strukturiertes Verfahren. Das strikte Einhalten dieser strukturierten Vorgehensweise hilft bei der Deeskalation. Das heißt nicht, dass die an der Mediation Beteiligten nicht die Möglichkeit haben sollen, ihre Emo-



Monika Heilmann

tionen auszudrücken: Wutausbrüche und Beschimpfungen sollten allerdings vermieden werden. Stattdessen gilt es zu argumentieren.

Und der Mediator ist dafür zuständig, dass die Parteien auf der argumentativen Ebene bleiben.

Der Mediator ist dafür verantwortlich, dass jeder dem anderen zuhört. Das gelingt am besten, wenn jeder die Argu-

mente des anderen wiederholt. Dann verändert sich meist auch die Atmosphäre. Wichtig ist, dass der Mediator dabei immer ruhig bleibt und seine eigene Meinung nie äußert, auch wenn er findet, dass einer der beiden recht hat.

Ein Mediator, so scheint es, sollte eine extrem gelassene Person sein. Nicht immer haben Führungskräfte diese Charaktereigenschaft.

Auch hitzige Menschen können den Hut des Mediators aufsetzen und sich völlig ruhig und souverän verhalten. Ich bin selbst sehr impulsiv, aber als Mediator kann ich gelassen und neutral bleiben, ohne anderen meine Meinung aufzudrängen. Sich selbst zurücknehmen zu können beweist Professionalität.

Bleiben wir bei den Führungskräften, die sich als Mediatoren oder oft auch als Konfliktmanager betätigen müssen. Mit welcher Art von Konflikten haben sie es in Betrieben in der Regel zu tun?

Für Konflikte gibt es verschiedenste Anlässe: Arbeitseinteilung, Überstunden, Aufgabenabgrenzung, die Frage, wer welches Projekt bekommt, Personalabbau oder -umbau, Fusionen, Mobbing und vieles mehr. Mitarbeiter streiten sich untereinander genauso wie Führungskräfte und Mitarbeiter oder Führungskräfte untereinander. Oft werden

Konflikte dabei nicht offen ausgetragen, ...

... sondern unter den Teppich gekehrt.

Genau, weil viele Menschen harmonie-süchtig und konfliktscheu sind. Sie haben Angst, Konflikte offen anzusprechen, aber auch Angst davor, Fehler zuzugeben. Oft lässt die Hektik des Tagesgeschäfts das aber auch gar nicht zu. Doch wenn man Probleme unter den Teppich kehrt, wachsen sie weiter, bis man irgendwann darüber stolpert.

Wie soll eine Führungskraft unterschwellige Konflikte erkennen?

Es ist wichtig, dass Führungskräfte ein Gefühl für die Atmosphäre entwickeln und auf erste subtile Anzeichen achten: Wer ist früher immer zusammen in die Kantine gegangen und sitzt jetzt an getrennten Tischen? Wer redet nicht mehr mit- sondern übereinander? Wo bilden sich neue Grüppchen? Ein Hinweis auf Probleme kann auch sein, wenn jemand in ein anderes Team versetzt werden will, oder wenn die Leistung eines Mitarbeiters, der bisher sehr gute Arbeit gemacht hat, einbricht.

Welche Rolle können Führungskräfte in Konfliktsituationen spielen?

Bei Streit unter Mitarbeitern können sie als Mediator agieren. Wenn sie dagegen selbst betroffen sind, brauchen sie Hilfe von außen. Andere Führungs-

kräfte im Unternehmen sind dafür weniger geeignet. Externe Mediatoren in Anspruch zu nehmen ist kein Zeichen von Schwäche, sondern von Reife.

Wie sieht ein Mediationsprozess konkret aus?

Alle Parteien setzen sich an einen Tisch und machen zunächst ihrem Ärger Luft. Alles Gesagte ist natürlich streng vertraulich. Dann werden die unterschiedlichen Interessen ermittelt und beispielsweise über Brainstorming eine Lösung gefunden. In der Frage werden die Ergebnisse in einer schriftlichen Vereinbarung festgehalten und von allen unterschrieben, auch wenn es keine juristischen Streitereien sind. Es wird geklärt, wer sich wozu verpflichtet und was die Parteien künftig tun beziehungsweise nicht mehr tun wollen. Nach vier bis acht Wochen folgt ein Check-up-Termin, bei dem geprüft wird, was umgesetzt wurde und ob es weiteren Vermittlungsbedarf gibt.

Reicht es, eine Liste abzuarbeiten, oder müssen die Führungskräfte bestimmte Persönlichkeitsmerkmale und Qualifikationen besitzen?

Es handelt sich zwar um ein strukturiertes Vorgehen, aber man kann die Punkte natürlich nicht einfach abarbeiten. Ein Mediator muss eine entsprechende Persönlichkeit haben, aber die hat eine gute Führungskraft sowieso.

Info

Das Seminar

Vom 16. bis 17. November 2010 findet in Stuttgart das Seminar „Mediation - Konflikt statt Krach“ statt. Es geht um konfliktfreie Mitarbeiterführung mit hilfreichen Methoden aus der Mediation.

Seminarkosten € 975,00 inkl. MWSt, Tagungspauschale, Seminarunterlagen (ohne Übernachtung).