



# Lass uns streiten!

Konfliktmanagement – Motor für neue Wege

## Teil 4: Mediationskompetenz

### Überblick über die 5-teilige Serie

- Teil 1: Konfliktbewusstsein
- Teil 2: Selbsterkenntnisse
- Teil 3: Konfliktpotenziale
- Teil 5: Gesunde Streitkultur

„Ob ein Mensch klug ist, kannst Du an seinen Antworten erkennen.

Ob ein Mensch weise ist, erkennst Du an seinen Fragen.“ [Nagib Machfus] Dynamische komplexe Märkte, Anspruch auf Nachhaltigkeit, Disruptionen, beschleunigter Werte- und Wissenswandel, Migration, Vielfaltsmanagement u.v.m. bescheren uns viele Chancen, aber dennoch müssen daraus entstehende Probleme, Risiken, Krisen, Konflikte – wie aktuell die Flüchtlingsdebatte, Griechenland, Flughafen Tempelhof, Stuttgart 21 – gemeistert werden.

Solange Konflikte konstruktiv gelöst werden, entwickeln sich viele „Angelegenheiten“ in die positive Richtung. Heikel wird es, wenn ungelöste (verdrängte) Konflikte eskalieren. Siehe hierzu das Stufen-/Treppenmodell nach Glasl in Abbildung 1. In manchen Fällen enden anfängliche „Verhärtungen“ stufenweise in der „totalen (Selbst-)Vernichtung“. Zu Beginn der Stufen 2 und 3 sind die Konfliktparteien durchaus noch instande, selbst die Lage zum Positiven zu meistern. Rechtzeitige Interventionsmaßnahmen sind somit elementar wichtig.

Da Konflikte niemals unter den Teppich gekehrt werden, auch wenn Konfliktgespräche oftmals zu einem Drahtseilakt werden können.

### Lawinengefahr vermeiden

Die Kosten für frustrierte Mitarbeiter (Dienst nach Vorschrift, innere Kündigung etc.) werden laut einer Gallup-Stu-

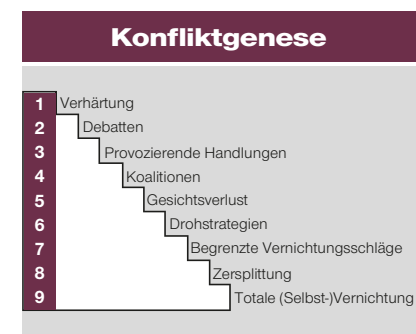


Abbildung 1: Treppen-/Stufenmodell nach Glasl. Eigene Darstellung von Karl Drack

die nach Henke in Deutschland auf 72,1 Milliarden Euro jährlich geschätzt. „Man muss den rollenden Schneeball zertreten. Die Lawine hält keiner mehr auf. Sie ruht erst, wenn sie alles unter sich begraben hat.“ [Erich Kästner]

Der Schaden von Mobbing wird nach Zülsdorf auf ca. 15,3 Milliarden Euro jährlich in Deutschland beziffert. Nach Proksch ist Mobbing „eine spezielle Konfliktform, die in Organisationen immer wieder vorkommt. Unter Mobbing werden negative, feindselige Handlungen am Arbeitsplatz verstanden, die gegen eine Person gerichtet sind, systematisch betrieben werden und über einen längeren Zeitraum ein- oder mehrmals pro Woche vorkommen.“ In der Abbildung 2 sind Mobbinghandlungen nach Kolodej klassifiziert. Interessante weiterführende Informationen zur Thematik (vom Konflikt zum Psychoterror) und Checklisten finden Sie bei Fehlau/Stock. Führungskräfte haben gegenüber ihren Mitarbeitern eine arbeitsrechtlich verankerte Fürsorgepflicht und müssen daher Mobbing aktiv unterbinden und beim Auftreten von Mobbingaktivitäten für entsprechende Konsequenzen sorgen.

### Klärung und Intervention

Mangelndes Konfliktbewusstsein und unprofessionelles Konfliktmanagement

kosten die Beteiligten jede Menge Zeit, Nerven, Energie und Geld. Oftmals macht es Sinn bzw. ist es eine Notwendigkeit, eine dritte, neutrale Person zur Schlichtung der „angespannten“ Situation zwischen den eskalierenden Konfliktparteien zum Einsatz zu bringen. Ab den ersten Vernichtungsschlägen (siehe Stufe 7 in Abbildung 1) kann in der Regel nur noch ein Machteingriff (einer höheren Instanz) die Situation „retten“ bzw. den Schaden begrenzen (Trennung/Isolation der Konfliktparteien etc.).

Nach Robrecht reduzieren sich bereits in einem Konflikt die individuellen Wahrnehmungs- und Handlungsmöglichkeiten. „Ein liebevoller Mensch lebt in einer liebevollen Welt. Ein feindseliger Mensch lebt in einer feindseligen Welt. Jeder, den ihr trifft, ist euer Spiegel.“ [Ken Keyes]

Damit sich Konflikte nicht „hochschaukeln“, bedarf es einer rechtzeitigen professionellen internen und/oder externen Mediation bzw. Konfliktmoderation. Koring spricht von „Mäeutik“, der Hebammenkunst, die der „Geburt“ dessen dient, was den Konfliktparteien wichtig ist. Das setzt nach Kreuser Empathie („Ich habe erkannt, was dir wichtig ist.“) voraus und fokussiert den Machteinsatz der Mediation auf die abschließliche Strukturgestaltung im Sinn der Konfliktparteien „allparteilich“ (ohne eigene oder dritte Interessen).

Nach Seifert liegt die zentrale Aufgabe der Mediation/Konfliktmoderation darin, Beziehungstörungen, -krisen und -risse zu erkennen, sichtbar und besprechbar zu machen. Das kann nach seiner Ansicht nur gelingen, wenn die Verletzungen nicht bereits zu tief sind. Zur groben Orientierung schlägt Seifert ein „ABC-Modell der Konfliktgenese“ vor, welche die Sinnhaftigkeit von Interventionen durch einen Konfliktmoderator bzw. Mediator erläutert (siehe Abbildung 3 Seite 62).

### Folgende Punkte sollte der Mediator klären

Als Mediator beziehungsweise Konfliktmoderator sollte man nach Seifert unbedingt folgende Aspekte in Sachen „Auftrag“ klären:

- Echtheit des Anliegens: Ist das Anliegen echt oder soll die Erledigung einer „lästigen“ Angelegenheit in Auftrag gegeben werden?

- Verhandlung oder Klärung: Soll ein Kompromiss per Verhandlung gefunden werden? Oder werden Konfliktklärung und „Heilung der Beziehung“ angestrebt?
- Stand der Dinge: Wie ist das Entwicklungsstadium des Konflikts einzuordnen (Abbildungen 1 und 3)?
- Art der Konfliktaustragung: Wie verhalten sich die Beteiligten? Sind es heiße oder kalte Konflikte (siehe Teil 3 der Artikelserie)?
- Historie: Was wurde bereits unternommen? Was hat es bewirkt? Wie ist die Bereitschaft der Betroffenen, sich noch aufeinander einzulassen?
- Abgrenzung des Systems: Handelt es sich um einen Zweier- oder einen Abteilungs-/Teamkonflikt? Wer ist für die Konfliktklärung verantwortlich?

### Kompetenzen eines Mediators

Mediation (lat.: Vermittlung) ist so alt wie die Menschheit. „Unabhängige“ Dritte begleiten die Konfliktparteien in ei-

### Mobbing-Klassifikation

- Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen (z.B. durch ständiges Unterbrechen oder ständige Kritik)
- Angriffe auf die sozialen Beziehungen (z.B. man spricht nicht mehr mit dem Betroffenen)
- Angriffe auf das soziale Ansehen (z.B. man macht den Betroffenen lächerlich oder spricht hinter seinem Rücken negativ über ihn)
- Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation (z.B. man weist dem Betroffenen keine adäquaten Aufgaben zu oder gibt ihm sinnlose Aufgaben)
- Angriffe auf die Gesundheit (z.B. man droht dem Betroffenen Gewalt an oder verlangt gesundheitsschädliche Arbeiten)

Abbildung 2: Eigene Darstellung von Karl Drack nach Kolodej in Proksch (leicht verändert)

nem Lösungsprozess. Der Mediator ist für den Prozess zuständig. Für den Inhalt (von Lösungen) sind grundsätzlich die Konfliktparteien selbst verantwortlich.

➤ **DOWNLOAD**

[www.bodylife.com/themenportal](http://www.bodylife.com/themenportal)

**Checkliste zu den Top-10-Schlüsselkompetenzen**

Auf unserer Homepage finden Sie eine Checkliste zu den Top-10-Schlüsselkompetenzen zur Mediationskompetenz.

- Kommunikationsfähigkeit
- Konfliktlösungsfähigkeit
- Humor
- Glaubwürdigkeit
- Verständnisbereitschaft
- Ganzheitliches Denken
- Offenheit für Veränderungen
- Dialogfähigkeit/Kundenorientierung
- Belastbarkeit
- Beratungsfähigkeit

Als die mit Abstand wichtigste Schlüsselkompetenz (453 Nennungen) wurde die Kommunikationsfähigkeit genannt. Ein kurzer „(Selbst-)Check“ dieser Schlüsselkompetenz kann durch folgende Kurzdefinitionen nach KODE®X erfolgen:

- Ist in der Lage, schnell Kontakte zu knüpfen und auszubauen.

Eine passende Textpassage zur Rolle des Mediators umschreibt Robrecht (Seite 79) wie folgt:

„Eine emotional unbelastete dritte Person mit klarem Kopf und liebevollem Herz kann in heiklen Konfliktsituationen für Deeskalation sorgen. Dadurch gelan-

digung.“ [Stevenson A.] Im 2. Teil der Serie wurden Aspekte zur Kommunikationsfähigkeit aufgezeigt. Zu den Schlüsselkompetenzen finden Sie eine Checkliste im Internet (siehe Download).

**Vorteile vom Mediation**

„Die größte Entdeckung meiner Generation ist, dass ein Mensch sein Leben ändern kann, indem er seine Geisteshaltung ändert.“ [William James]

Die Vorteile von Mediation beschreibt Robrecht auszugsweise (S. 90) sehr treffend: „Führungskräfte und Entscheider vieler Organisationen haben den Nutzen einer erhöhten Kooperationsfähigkeit sowie einer konstruktiven Streitkultur erkannt, welche durch Mediation deutlich gefördert wird. Neben der finanziellen Gewinnmaximierung wird dabei auch eine Steigerung von Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter erreicht.“

**Fazit**

Grundsätzlich geht es ja darum, aus Konfliktsituationen im Betrieb zukunftsfähige Lösungen zu entwickeln, die idealerweise eine Win-win-Situation für alle Beteiligten darstellt.

„Du hast die Konflikte nicht im Griff, solange sie dich im Griff haben.“ [Michael Marie Jung] Karl Drack

Literatur:  
 Kreuser, K./Heyse, V./Robrecht, T. (Hrsg.): Mediationskompetenz. 2014  
 von Kopp, D.: Führungskraft – und was jetzt? 2014  
 Höher, P./Höher, F.: Konfliktmanagement. 2000  
 Henke, S.: Konflikte kosten Geld. Und noch viel mehr ... In: Kreuser et al.: Mediationskompetenz. 2014  
 Glasl, F.: Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater. 2004  
 Koring, B.: Zur Professionalisierung der Pädagogik. 1996  
 Proksch, S.: Konfliktmanagement im Unternehmen. 2014  
 Fehlau, E. G./Stock, C.: Konfliktmanagement – von Streit bis Mobbing. 2012  
 Robrecht, T.: Mediation – Entstehung und heutiger Stand. In: Kreuser et al.: Mediationskompetenz. 2014  
 Heyse, V./Erpenbeck, J.: Kompetenzmanagement. 2007  
 Ortmann, S.: Ergebnisse einer Umfrage zur Mediationskompetenz. In: Kreuser et al.: Mediationskompetenz. 2014  
 Organisationsentwicklung (2/2015) – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management: Das einzig Wahre? Raum für Konflikte? Wenn keiner entscheiden will? [www.zoe.ch](http://www.zoe.ch)

<b>ABC-Modell der Konfliktgenese</b>		
<b>Stufe A: Irritation/Verärgerung</b>	<b>Stufe B: Verletzung</b>	<b>Stufe C: Hass</b>
Marotten oder Typunterschiede verursachen Irritationen, die aber geschluckt werden, wie die „Beziehungs-Bilanz“ aufgeht. Irritationen durch andere werden als stressbedingte Fehlritte, „Gedankenlosigkeit“, Unwissenheit, ... interpretiert. Die Beziehung ist unbelastet von sonstigen Stressfaktoren wie Geldsorgen, Arbeitsüberlastung oder Zeitdruck. Missverständnisse oder Kommunikations-Tollpatschigkeiten <b>werden durch Wohlwollen abgefedert.</b>	Aufgestaute Minitraumen (kleine Ärgernisse) führen dazu, dass die Konfliktparteien Verletzungen der anderen Partei zulassen oder gar fördern, etwa, damit bei Kollegen, Vorgesetzten, Kunden ... „schlecht dasteht“. Wenn der andere „sein Gesicht verliert“, so ist dies ein kleiner Sieg. Die Verletzungen werden unter den Teppich gekehrt und nicht mehr bereinigt. Die Beziehung wird schlechter, das <b>Konfliktpotenzial wächst.</b>	Verletzungen werden als absichtlich herbeigeführte Provokation des anderen interpretiert. Der direkte Kontakt wird vermieden. Wenn kommuniziert wird, dann über Dritte, wie Personalrat und/oder Rechtsanwalt. Die Parteien versuchen, einander Schaden zuzufügen, und sei es unter Hinnahme eigener Nachteile. Ein Schaden, bei dem man selbst mit weniger Verlust herauskommt als die Gegenpartei, wird als <b>Gewinn gewertet.</b>
Das kollegiale Gespräch oder das klassische Mitarbeitergespräch sind hier die adäquaten Interventionswerkzeuge. Ein Moderator/Mediator kann <b>hinzugezogen werden.</b>	Das offene Gespräch „unter Kollegen“ ist in der Regel nicht mehr möglich. Die Chancen für eine Klärung durch einen Moderator/Mediator ist groß.	Ein Gespräch unter der Leitung eines Moderators/Mediators hat kaum eine Chance für Erfolg. Die Trennung der Konfliktparteien (Versetzung etc.) ist <b>oftmals der einzige sinnvolle Weg.</b>

Abbildung 3: Eigene Darstellung von Karl Drack nach Seifert (leicht verändert)

gen die Konfliktparteien wieder in einen Zustand der Selbstlösungsfähigkeit und finden so zu ihrer Einigung. Somit ist Mediation so etwas wie der ‚geborgte‘ gesunde Menschenverstand.“

In einem Forschungsprojekt zum Thema „Mediationskompetenz“ wurden nach Ortmann in einer Befragung von 562 Mediatoren folgende Top-10-Schlüsselkompetenzen diagnostiziert:

- Kann zuhören und geht auf Gesprächspartner ein.
  - Spricht und schreibt verständlich und kann sich kundengerecht ausdrücken.
  - Verfügt über rhetorische Fertigkeiten, ist redigewandt und hat Verhandlungsgeschick.
- „Menschliche Bedürfnisse zu verstehen, ist schon der halbe Weg zu ihrer Befriedigung.“



Karl Drack | Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, ist langjähriger Geschäftsleiter und hat seit 1998 knapp 60 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 400 Einzelcoachings durchgeführt. Seit 1998 ist er Dozent und Prüfer an der BSA und DHPG.

Infos: [www.emkarldrack.de](http://www.emkarldrack.de)