

# Gestärkt in konflikthaftern Zeiten

Im Alltag wie im Business sind Interessensdivergenzen unausweichlich. Dabei führt unzureichende Kommunikation oft zu Konflikten. Maxi Weiss und Walter Stenzel erörtern, wie man Reibungsverluste durch mediative Kompetenz minimieren kann.

Vertrieb vs. Controlling, Entwicklung vs. Beschaffung – dies sind nur zwei Beispiele von vielen innerhalb des Unternehmens, in denen Abteilungen eigene Sprachen sprechen, von verschiedenen Interessen ausgehen. Nicht nur Schnittstellen zwischen Abteilungen sind ein klassisches Feld für Konflikte im betrieblichen Alltag. Veränderungsprozesse im Unternehmen bringen ebenso Spannungen mit sich wie beispielsweise Interessenkollisionen mit Lieferanten oder externen Dienstleistern. Trotz all dieser Stolpersteine ist es wichtig, die Beziehungen zu allen Stakeholdern (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten etc.) wertschätzend zu gestalten und das Reibungspotential sowie die Konfliktkosten möglichst gering zu halten. Um dies zu erreichen, benötigen alle Beteiligten Fähigkeiten, die in der Fachwelt unter dem Begriff „mediative Kompetenz“ zusammengefasst werden.

Gespräche mit externen Dienstleistern, etwa im EDV-Bereich, bringen nicht das gewünschte Ergebnis, Jahresgespräche mit Lieferanten sind nur noch ein wiederkehrendes Ritual ohne Ergebnis. Und eine offene Kommunikation mit politischen Interessensgruppen findet nicht statt, weil es am gegenseitigen Verständnis fehlt.

## Literatur

- Glasl, Friedrich: **Konfliktfähigkeit statt Streitlust oder Konfliktscheu**, Dornach 2010.
- Rosenberg, Marshall: **Konflikte lösen durch Gewaltfreie Kommunikation**, Freiburg 2012
- Zeitschrift **SyStemischer: Themenheft Konflikte**, Heft Nr. 7, Aachen 2015
- Publikationen von Mario Patera, siehe [www.konfliktkultur.com](http://www.konfliktkultur.com)

Diese Situationen kosten die Beteiligten nicht nur Nerven, sondern in der Regel auch viel Geld. Viele Millionen Euro verlieren deutsche Unternehmen jährlich infolge von Konflikten – in einzelnen Unternehmen beläuft sich die Summe je nach Größe auf mehrere hunderttausend Euro.

### Kosten durch verschleppte und gescheiterte Projekte

Die höchsten Kosten verursachen verschleppte und gescheiterte Projekte, wie die Wirtschaftsberatungsgesellschaft KPMG in einer gemeinsamen Studie mit den Hochschulen in Regensburg und Bern bereits 2009 ermittelt hat. Jedes zweite von den 4.000 untersuchten Unternehmen gab an, durch den Verlust oder die Verzögerung von Projekten ungeplant 50.000 Euro pro Jahr zu verlieren, bei jedem zehnten Unternehmen addierte sich die Ausfallsumme sogar auf 500.000 Euro.

Auch die weiteren Zahlen sind erschreckend: So kostet ein Teamkonflikt mit Mobbing im Vertrieb ein Unternehmen beispielsweise über 400.000 Euro. Und wenn sich in einem Industriebetrieb gar die Betriebsleitung laufend mit Mitarbeitern und Betriebsrat streitet, steigen die Konfliktkosten nahezu ins Unermessliche.

Kein Wunder also, dass immer mehr Unternehmen in Konfliktmanagement investieren und die Verbesserung der mediativen Kompetenz der leitenden Angestellten mittlerweile als wichtigen Bestandteil der Prozessoptimierung ansehen. Schließlich stellt eine nachhaltige und wertorientierte Unternehmensführung einen hohen Anspruch an das Führungspersonal und dessen mediative Kompetenz.

Diese wirkt präventiv mit dem Ziel, Verantwortung für das eigene Auftreten und Handeln zu übernehmen.

## Feedback: fair und fundiert

- **Wahrnehmung:** sachlich nachprüfbar Beobachtungen
- **Wirkung:** Äußerungen über den Feedback-Geber selbst
- **Werte:** Wirklich Wichtiges und Bedürfnisse
- **Wunsch:** Handlungsaufforderung an den Empfänger

Der Ausbau der mediativen Kompetenz in einem Unternehmen bedeutet gleichzeitig den Aufbau einer neuen Kooperationskultur. Erste Schritte in diese Richtung sind klare Signale wie das Einführen einer Feedback-Kultur und beispielsweise Workshops zur Teamentwicklung.

### Die Eskalation verhindern

Wäre es nicht schön, wenn sich im Konfliktfall die Eskalation verhindern ließe, so dass man respektvoll miteinander umginge. So entstünde nur kreative Reibung; echte Interessenskonflikte werden als solche akzeptiert, unabhängig von persönlichen Animositäten? Nötig dazu sind ein veränderter Blick auf Konflikte, ein offener Umgang mit kritischen Situationen und eine transparente Konfliktbearbeitung. Interessensdivergenzen sind unausweichlich und müssen in der täglichen Kommunikation inner- wie außerbetrieblich berücksichtigt werden. Konfliktmanager im Unternehmen müssen also mehr denn je in der Lage sein, Interessen zu klären, bzw. gemeinsame Interessen für eine gelingende Zusammenarbeit zu finden.

Diese so genannte Interessenbasierte Kommunikation hilft bei der



Maxi Weiss ist als Wirtschaftsmediatorin auf Konfliktklärung spezialisiert und bietet Teamentwicklung, Supervision, Mediation und Führung coaching an



Diplom-Volkswirt Walter Stenzel hat langjährige Erfahrung im Topmanagement des Handels. Seit 2001 ist er Managementberater, Coach und Wirtschaftsmediator.

Vorbereitung und der Gestaltung konstruktiver Gespräche. Im Konfliktfall werden ja nach außen Positionen, reine Standpunkte, zum Teil vehement vertreten. Im Kern verbirgt sich dahinter ein (Grund-)Bedürfnis, das von den Betroffenen meist selbst nicht erkannt wird. Solange alle Beteiligten lediglich auf ihren Positionen beharren, ist eine Klärung meist nicht möglich. Die Uneinigkeit verschärft sich, der Ton wird rauer, und der Konflikt beginnt zu eskalieren. Zwischen Position und Bedürfnis liegt nämlich die Ebene der Interessen, die sich erkunden lassen. Richtig erkannt und formuliert, sind sie der entscheidende Schlüssel zu Konfliktklärung und -prävention.

#### Feedback-Kultur aufbauen

Interessen in den Fokus zu rücken, das mag in der alltäglichen Kommunikation im Betrieb schwerfallen. Die Aufmerksamkeit lässt sich aber schulen, etwa durch das Einführen einer Feedback-Kultur. Feedback bedeutet Rückmeldung – geschult wird dabei eine bewusste Form der Rückmeldung, die mit Beispielen die Wirkung eines Verhaltens beschreibt, ohne das Gegenüber zu verurteilen. Führungskräfte wie Mitarbeiter üben in entsprechenden Seminaren diese respektvolle, förderliche Form der Rückmeldung.

Sie lernen dabei, ihre Wahrnehmung zu schärfen, Feedback-Gespräche vorzubereiten, aber auch bestätigende ebenso wie auf Veränderung zielende

Kritik anzunehmen. Weil Reibungen Teil des Unternehmensalltags sind, stehen neben den Kommunikations- auch die Konfliktfähigkeiten im Zentrum. Konflikte im Team oder mit einem Mitarbeiter lösen bei den Beteiligten teilweise Angst und Stress aus.

Zunächst werden sie deshalb häufig gar nicht erst wahrgenommen bzw. verdrängt, bis sie sichtbar eskaliert sind. Selbst dann wird die Auseinandersetzung mit den Konflikten möglichst vermieden, da sie nicht selten als persönliche Führungsschwäche interpretiert werden. Sie werden als Störung, Risiko, als Bedrohung und unangenehm erlebt. Konflikte entstehen jedoch im Kopf, sie sind häufig Konstrukte der persönlichen Wahrnehmung.

#### Die Konflikte als Potenzial begreifen

Ein kompetenter Umgang mit ihnen vollzieht sich auf mehreren Ebenen, strukturell ebenso wie im Miteinander und im Selbstverständnis der Führungskräfte und Mitarbeiter. Eine grundlegende Voraussetzung für das Lösen von Konflikten ist das Signal, dass die offene Auseinandersetzung mit Konflikten gewollt ist. Es gilt, Konfliktthemen generell zu enttabuisieren. Dann können Trainings und Maßnahmen ansetzen, welche die Wahrnehmung für angehende Spannungen schärfen und so helfen, Konflikte möglichst früh zu erkennen.

Es ist also nicht weniger als eine Veränderung der Kommunikationskultur, in der es gelingen soll, Konflikte als Potenzial zu begreifen und zu nutzen. Mehrere Fähigkeiten helfen leitenden Angestellten, eine entsprechende Haltung zu entwickeln. Ziel ist es, die Führungskräfte in ihrer Führungskompetenz so zu stärken, dass sie auch in schwierigen Situationen Kontakt und Beziehungen aktiv gestalten können. Dafür werden zum Beispiel in Form von Coachings oder Seminaren Techniken und Theorien vermittelt, die auf der Basis einer interessensbasierten Kommunikation einen präventiven Umgang mit Konfliktsituationen ermöglichen, der Vertrauen schafft und sich in die tägliche Kommunikation integrieren lässt.

Externe Mediatoren werden meist erst gerufen, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist – wenn also die Arbeitsbeziehungen beeinträchtigt sind, der Konflikt bereits manifest und damit auch Schaden verursacht ist. Für einen sinnvollen Einsatz der Ressourcen, für ein gutes Miteinander und für hohe Produktivität ist daher die Prävention zentral.

• [www.maxiweiss.de](http://www.maxiweiss.de)  
[www.walter-stenzel.de](http://www.walter-stenzel.de)

## Mediative Kompetenz

- **Kommunikation**  
 Kommunikation auf gelingende Beziehungen ausrichten  
 „Hard on the issue, soft on the person“  
 Lösungsorientiert Gespräche
- **Konfliktfestigkeit**  
 Konflikte enttabuisieren:  
 als Ressource verstehen  
 Konflikte in ihrer Entstehung erkennen und kanalisieren  
 Mit Konflikten von der Entstehung bis zur Lösung kompetent umgehen
- **Haltung**  
 Menschen und ihre Anliegen ernstnehmen  
 Menschen und Konflikte getrennt betrachten  
 Durch positive Konfliktkultur Eskalation vermeiden