

16.06.2011

## **Streitkultur im Wandel – Mediation und Konfliktmanagement als Werkzeuge für mehr Erfolg im Unternehmen**

(kjm) Unbearbeitete Konflikte kosten Unternehmen jährlich sehr viel Geld. Nach einer repräsentativen Studie (KPMG) entstehen allein durch Arbeitsunfähigkeit in Unternehmen bis 1.000 Mitarbeitern jährliche Konfliktkosten von über 500.000 €. Doch ist es nicht das Geld allein – Streitigkeiten machen Menschen auf allen Hierarchieebenen das Leben schwer und verschlechtern auf Dauer das Arbeitsklima dramatisch. Professionell eingeführte Konfliktmanagementsysteme können Abhilfe schaffen!

### **Innere Kündigung**

Herr Müller war schon kurz davor, seine bis dahin innere Kündigung beim Chef abzugeben. Die Zustände in seiner Abteilung hatten sich derart verschlechtert, seine Gesundheit war durch Schlafmangel beeinträchtigt, weil er nachts die Probleme des Tages wälzte und die zunächst nicht so spürbaren, aber mit der Zeit immer offener zu Tage tretenden Konflikte machten das Arbeiten fast unmöglich. Von Motivation oder gar Spaß an der Arbeit konnte keine Rede mehr sein.

Was harmlos anfängt, entwickelt sich nicht selten im Untergrund zu einem ausgewachsenen Konflikt! Schwelenden Streitigkeiten zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen oder zwischen den Abteilungen kosten viel Energie. Energie, die an anderer Stelle wesentlich sinnvoller eingesetzt wäre.

Der durch Konflikte verursachte finanzielle Verlust lässt sich schwer beziffern. Verschiedene Studien nennen beträchtliche Summen, die durch Arbeitsausfälle, erschwerte Projektarbeit und durch Auftrags- und Kundenverluste entstehen.

Hätte Herr Müller die Möglichkeit gehabt, sich mit seinem Problem an jemanden zu wenden, wäre es nicht so weit gekommen. Festgefahrene Konflikte, Demotivation, Frust auf der Arbeit, können rechtzeitig entschärft werden.

### **Struktur und Kultur**

Dafür bedarf es einiger Voraussetzungen: Die erforderlichen Werkzeuge und eine passende Unternehmens- und Streitkultur. Das kann man sich erarbeiten, ebenso wie ein gutes Betriebsklima nicht vom Himmel fällt.

Die Einführung eines Konfliktmanagementsystems birgt große Potentiale.

### **Feingefühl und Flexibilität**

Es gibt nicht DAS Konfliktmanagementsystem, sondern es ist ein Prozess, der individuell an jedes Unternehmen angepasst wird und wobei die Mitarbeiter mit ins Boot genommen werden. Die Firma baut sich ihr System selbst auf, wird dabei jedoch von außen unterstützt und begleitet, damit es auf verschiedene und sichere Pfeiler gestellt wird.

### **Die Eckpfeiler des Systems**

**Hilfe im Einzelfall:** Egal ob verdeckt oder schon an der Oberfläche, egal, ob niedrig oder hoch eskaliert, Konflikte können angesprochen und geklärt werden. In einer entsprechenden „Verteilstelle“ werden verschiedene Möglichkeiten gesucht, interne Lösungen und Gespräche oder externe Unterstützung, wie zum Beispiel Mediation.

**Verbesserung oder Einführung von Strukturen:** Jeder Mitarbeiter im Unternehmen weiß, an wen er sich im Streitfall wenden kann. Verantwortungen und Befugnisse sind klar definiert: Wer sind die Konfliktbeauftragten, die man ansprechen kann? Welche Abläufe sind festgelegt? Wie verlaufen die Meldewege? Wer garantiert für absolute Diskretion?...

**Stärkung sozialer Kompetenzen:** Training der Konfliktbeauftragten und Führungskräfte zu Themen wie Kommunikation, Moderation und Mediation.

**Information, Kommunikation:** Tue Gutes und rede darüber! Ein wirksames Konfliktmanagement lebt von lebendiger Kommunikation. Die Inhalte und die Haltungen werden dann so transportiert, dass alle Mitarbeiter beteiligt werden. Jeder kann sich informieren und - wenn man so will - den Geist der neuen Kultur zu spüren.

**Messen und verbessern** (Ziele,...): Entstandene Konflikte werden erfasst und ausgewertet. Wo liegen denn die Hauptstreitpunkte im Unternehmen oder in der Lieferanten-Kunden-Beziehung? All dies sind zu wertvolle Informationen, als dass man sie nicht nutzt.

#### **Konfliktmanagement ist Chefsache**

Das heißt nicht, dass jeder Konflikt vom Chef persönlich behandelt werden muss. Es heißt vielmehr, dass ein offener Umgang mit Konflikten von der Geschäftsführung mitgetragen wird und Konflikte als das gesehen werden, was sie sind: nämlich ein Teil des Unternehmens, der notwendig und auch hilfreich ist ... wenn man richtig damit umgeht. Den Streit als Chance sehen, indem man aus ihm lernt. Es gibt keinen Konflikt, der unbegründet entsteht!

#### **Ausgebildete Coaches und Mediatoren im DCMV**

Um hinter die Ursachen und auf mögliche Lösungen zu kommen wird immer öfter Mediation angewandt. Mit Hilfe speziell ausgebildeter Mediatoren werden einvernehmliche Lösungen gesucht, mit denen alle Beteiligten gut leben können. Dabei ist der Mediator der Spezialist für die Methoden und den Prozess, ähnlich einem Moderator, die Konfliktparteien dagegen sind die Fachleute für das Problem. Beide arbeiten zusammen an der Lösung ... und das macht auch die hohen Erfolgsquoten von +/- 80 % aus.

Herrn Müller jedenfalls hat die Mediation geholfen: Rechtzeitig wurde eine externe Stelle beauftragt, bevor ihm kein anderer Weg mehr blieb, als das Unternehmen zu verlassen.. Heute ist Herr Müller selbst ein Konfliktbeauftragter in seinem Unternehmen.

Nähere Informationen zu den Themen Konfliktmanagement und Mediation gibt es beim Deutschen Coaching und Mediationsverein e.V. ([www.dcmv.de](http://www.dcmv.de)).