

Es könnte so leicht sein

Konfliktkommunikation mit mediativer Kompetenz

„Kommunikation ist immer wieder Ursache für zwischenmenschliche Probleme - oftmals aber auch die Lösung für viele Konflikte“. Im :erlesen-Interview Mag. Susanne Ertl



Das Magazin „ON“ der Wirtschaftskammer schreibt: „Mit Ihrem Lieblingszitat des französischen Philosophen Voltaire lässt sich auch die Karriere von Mag. Susanne Ertl gut umschreiben. „Da es sehr förderlich für die Gesundheit ist, habe ich beschlossen, glücklich zu sein.“ Nach 18 Jahren in zwei namhaften Konzernen - davon 10 Jahre in Führungspositionen im Finanzbereich - machte sich die studierte Betriebswirtin Ende 2013 selbstständig. Unternehmensberatung, Wirtschaftsmediation und systemisches Coaching bilden seither das berufliche Standbein der Ex-Managerin“.

:erlesen: Wie kamen Sie zum Thema Konfliktkommunikation?

Mag. Susanne Ertl: Seit 2008 – also bereits neben meiner Führungsfunktion – bin ich als systemischer Coach tätig. Meine Schwerpunkte im Coaching sind der Umgang mit Stress, Leistungsfähigkeit und Regeneration. Immer wieder werde ich im Coaching mit Themen konfrontiert, dass den Menschen Perspektiven verloren gehen, die Wertschätzung im Umgang miteinander geringer wird und Konflikte bzw. schwierige Gesprächssituationen zunehmen und sie unter Stress setzen.

Wir verfügen zwar über immer schnellere, immer bessere Kommunikationsmittel. Im Vergleich dazu hat die Qualität unserer Kommunikation und unserer Verständigung abgenommen.

Letztendlich kosten ungelöste Konflikte viel Zeit und Geld, kosten Nerven und Energie – und können uns ein Stück unsere Lebensqualität rauben. Aufgrund meiner persönlichen Erfahrungen mit Konflikten im beruflichen und privaten Umfeld war es für mich nur mehr ein kleiner Schritt die Ausbildungen zur Wirtschaftsmediatorin zu absolvieren, um meinen Klienten professionelle Unterstützung anbieten zu können.

:erlesen: Wer sind die Kunden und was sind die Themen?

Mag. Susanne Ertl: Die Bandbreite der Klienten und Klientinnen ist genauso vielfältig wie die angesprochenen Themen. Sie umfasst Firmeninhaber, Geschäftsführer, Führungskräfte im mittleren Management, Ein-Personen-Unternehmer bis hin zu Privatpersonen bei privaten, oftmals familiären Streitigkeiten. Das berufliche Spektrum reicht von Konflikten in Zusammenhang mit Betriebsübergaben (Familienbetriebe, Generationenkonflikte), über Gesellschafterstreitigkeiten (Änderung in der Zusammensetzung, Ausscheiden eines Gesellschafters bzw. einer Gesellschafterin), bis zu Vertrags- und Vereinbarungsstreitigkeiten (über die Leistungserbringung, Umfang der Leistungen, Verzögerungen).

:erlesen: Wie kann man den Nutzen für die Beteiligten/Betroffenen beschreiben?

Mag. Susanne Ertl: Den größten Nutzen hat man in der Prävention, bevor sich Fronten verhärtet haben. Das ist auch bei meiner Tätigkeit als Mediatorin ein zentrales Thema! Manchmal bringt es der Alltag – egal ob beruflich oder privat - mit sich, schwierigen Gesprächssituationen gegenüber zu stehen.

Mit manchen Menschen gelingt uns Kommunikation leicht, mit anderen wiederum schwerer – und manche setzen uns immer wieder unter Stress.

Die Entscheidung einen Konflikt durch Mediation lösen zu wollen, hat - abgesehen vom ressourcenschonenden Umgang bezüglich Zeit, Nerven und Kosten - noch zahlreiche weitere Vorteile. Die absolute Verschwiegenheitspflicht des Mediators bzw. der Mediatorin schafft einen geschützten Raum für vertrauliche Gespräche. Primär geht es in der Mediation um die Gestaltung der Zukunft und nicht um die Bewertung und Auseinandersetzung mit der Vergangenheit. Da die Beteiligten selbst eine zukunftsorientierte Lösung erarbeiten, ist die Akzeptanz und Tragfähigkeit viel höher als bei einem Gerichtsurteil. Wesentlicher Grundsatz ist die Erhaltung einer Beziehung zwischen den Konfliktparteien.

Wenn sich zwei Konfliktparteien für eine Mediation entscheiden, dann gehen dem zumeist lange Streitigkeiten voraus, es gibt viel verbrannte Erde und es hat sich oft eine ungünstige Gesprächskultur entwickelt. Das bedeutet für den oder die Mediatoren viel Arbeit und den Einsatz unterschiedlichster Techniken.

Um diese Methoden geht es auch in meinen Seminaren und Workshops, mit dem Ziel diese mediative Kompetenz nicht erst am Ende einer schwierigen, fast gescheiterten Kommunikation einzusetzen, sondern bereits präventiv in den Alltag zu integrieren.

:erlesen: Was lernen die Betroffenen dabei?

Mag. Susanne Ertl: In meinen Schulungen geht es darum, die Wahrnehmung der Kommunikation bei derartigen Situationen zu sensibilisieren. Mittels Techniken aus der Mediation können die Ursachen für Konflikte und Missverständnisse besser erkannt werden und Lösungen gefunden werden, die die Interessen aller Beteiligten berücksichtigen.

Konflikte verändern unsere Wahrnehmung, unser Denken und unser Handeln!

Bei jedem Menschen, der sich über einen Zeitraum hinweg in einer strittigen Atmosphäre befindet, kommt es zu einer Veränderung im emotionalen Gleichgewicht, in der Wahrnehmung und in den Willensäußerungen. Bei eskalierenden Konflikten ist auch eine Verengung der Wahrnehmung der Beteiligten zu beobachten, d.h. Botschaften kommen teilweise gar nicht mehr an und alternative Lösungen werden nicht gesehen.

Sichtbar ist im Konflikt nur die Spitze des Eisbergs, die Fixierung auf einer festgefahrenen Position. Zumeist emotionale, inhaltlich reduzierte Forderung oder Bedingung - so kommt es zu einer Einengung des Verhandlungsspielraums. Andere Lösungen werden auf beiden Seiten gar nicht gesehen.

Positionen sind Umsetzungsstrategien für dahinterliegende - nicht sichtbaren und nicht angesprochene - Interessen und Bedürfnisse. Genau auf dieser Ebene wird in der Mediation gearbeitet, denn Interessen und Bedürfnisse sind die Kernelemente mediativer Kompetenz. Erst auf dieser Ebene werden ein gegenseitige Verstehen und neue Lösungsansätze ermöglicht.

Beispiel:

Die Konfliktpartei A kann nachvollziehen, dass Konfliktpartei B ein Bedürfnis nach Sicherheit hat. Genauso kann die Konfliktpartei B nachvollziehen, dass A ein Bedürfnis nach Wertschätzung hat. Gestaltungsspielraum für neue Lösungen ist gegeben!

Konflikte sind auch positiv!

Differenzen und Meinungsverschiedenheiten gehören zum Leben einfach dazu. Das ist ganz normal. Von einem Konflikt wird dann gesprochen, wenn zu den unterschiedlichen Auffassungen auf inhaltlicher Ebene auch noch eine Störung auf der Beziehungsebene dazukommt. Konflikte sind nicht zwangsläufig destruktiv und negativ zu bewerten. Sie verdeutlichen Unterschiede, lassen uns unsere eigene Sichtweise hinterfragen, fördern das Problembewusstsein, erzeugen Druck und ermöglichen Veränderung und Entwicklung. Ungelöste Konflikte hingegen bewahren oftmals Bestehendes und verhindern dadurch Weiterentwicklung.

:erlesen: Was ist das Wesen, die Methoden dahinter?

Mag. Susanne Ertl: Wenn gar nichts mehr geht, gibt es immer noch die Möglichkeit sich Unterstützung durch eine Mediation zu suchen! Erfahrungsgemäß gilt hier das Credo „Je früher, umso besser!“

Hier gibt es die unterschiedlichsten Varianten von der klassischen Mediation bis zur Mediation mit Stellvertreter oder der vorbereitenden mediativen Einzelberatung.

Die Geschichte der Mediation ist ja nicht neu – bereits im antiken Griechenland und im römischen Reich wurden Konflikte durch die Vermittlung anderer Städte beigelegt. Ausgangspunkt für die Institutionalisierung von Mediation war 1974 durch den Rechtsanwalt Jim Coogler in USA, Auftakt war seine dritte Scheidung. In Österreich wurde Mediation erst 1990 durch die österreichische Richtervereinigung bzw. durch ein Pilotprojekt des BMJ mit dem Familienministerium ein Thema.

Mediation ist ein strukturiertes, freiwilliges, außergerichtliches Verfahren zur konstruktiven Konfliktbeilegung. Ein unabhängiger „allparteilicher“ Dritter (ein Mediator bzw. eine Mediatorin oder ein Mediatoren-Team in Co-Mediation) begleitet die Konfliktparteien in ihrem Lösungsprozess. In einer Mediation wird zukunfts- und lösungsorientiert gearbeitet. Die Vergangenheit und damit die Fragen „Wer hat Schuld?“ oder „Wer hat Recht?“ stehen nicht im Vordergrund. Die Konfliktparteien versuchen zu einer gemeinsamen Vereinbarung zu gelangen, die ihren Bedürfnissen und Interessen entspricht.

Ein Kriterium der Medierbarkeit eines Konflikts ist, dass sich beide Konfliktparteien als Teil des Konfliktes aber auch als Teil der Lösung sehen. Hier kommt die klassische Mediation zum Einsatz. Welche Alternativen gibt es für Betroffene, wenn der Konfliktpartner für eine Mediation nicht bereit ist, sich nicht als Urheber des Konflikts sieht bzw. für die Konfliktlösung nicht zur Verfügung steht. Das ist das Einsatzgebiet der Mediation mit Stellvertreter.

:erlesen: Was versteht man unter Stellvertreter-Mediation?

Mag. Susanne Ertl: Bei der Stellvertretermediation wird ein konkreter Konflikt ohne Beteiligung des Konfliktpartners bearbeitet. Der Ablauf erfolgt wie bei einer klassischen Mediation. Allerdings übernimmt in einer bestimmten Phase einer der beiden Mediatoren bzw. Mediatorinnen stellvertretend den Part der „fehlenden“ Konfliktpartei. Die Stellvertretermediation verbindet die klassische Mediation mit der Methode der Aufstellung und ermöglicht mehr Verständnis für den Konflikt und die Beweggründe der anderen Konfliktpartei. Die eingeschränkte Wahrnehmung in der Konfliktsituation wird erweitert und der Klient bzw. die Klientin bei der Festlegung der weiteren Vorgehensweise unterstützt. Natürlich kann ein konkreter Konflikt bzw. die eigene weitere Vorgangsweise in einer mediativen Einzelberatung bearbeitet werden. Hier werden mittels systemischer und mediativer Techniken die Interessen und Bedürfnisse des Klienten hinter seiner Position herausgearbeitet, um auch hier ein mögliches Handlungsspektrum zu erweitern.

Mag. Susanne Ertl, Betriebswirtin mit jahrelanger Konzern- und Führungserfahrung; Seit 2008 systemischer Coach mit Schwerpunkt im Perspektiven- und Präventionsbereich und beim Bundesministerium für Justiz eingetragene Mediatorin im wirtschaftlichen Kontext.

Anmerkung Eingetragene Mediatoren:

Das Bundesministerium für Justiz führt eine Liste der Mediatorinnen, die bestimmte Ausbildungsstandards, Berufserfahrung, sowie eine Haftpflichtversicherung für die Ausübung der Mediation voraussetzt. Rechtsquelle ist das Zivilrechts-Mediations-Gesetz. Bei eingetragenen Mediatorinnen gilt einerseits die absolute Verschwiegenheitspflicht vor Gericht und andererseits für den Fall, dass der Konflikt bereits bei Gericht anhängig ist und eine Frist zu laufen begonnen hat, hat die Mediation aufschiebende Wirkung.