

## ***Konflikte negieren - auch (k)eine Lösung?!***

### ***Was verbindet ungelöste Konflikte und Zahnschmerzen?***

***Je länger man abwartet, umso unangenehmer wird die Situation!***



**:erlesen:** Wann spricht man überhaupt von einem Konflikt?

**Mag. Susanne Ertl:** Meinungsverschiedenheiten und Differenzen sind natürliche Bestandteile des Lebens, sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld. Von einem Konflikt wird dann gesprochen, wenn zur unterschiedlichen Auffassungen auf inhaltlicher Ebene noch eine Störung auf der Beziehungsebene (z.B. durch Werteverletzungen) dazukommt. Das kann teilweise so weit gehen, dass eine negative Beziehung auf inhaltlicher Ebene ausgetragen wird. Ein Beispiel aus der Praxis: Trotz inhaltlicher Übereinstimmung wertet ein Diskussionsteilnehmer in einer Verhandlung die Argumente eines anderen Teilnehmers ab. Es hat nichts mit inhaltlichen Differenzen zu tun, die Ursache liegt alleine auf persönlicher Ebene.

**:erlesen:** Konflikte managen – eine Führungsaufgabe?

**Mag. Susanne Ertl:** Wie bereits eingangs erwähnt, Konflikte gehören zum Leben dazu und sind absolut normal. Wichtig ist, wie wir mit diesen Unterschieden und Widersprüchen umgehen.

Wenn es auch gerne delegiert wird, Konfliktmanagement und Konfliktprävention sind wichtige Führungsaufgaben. Vorgesetzte beeinflussen wesentlich das Arbeitsklima, die Kultur im Umgang miteinander und die Verhaltensweisen bei Fehlern und Schwierigkeiten. Dauerhaft ungelöste Konflikte können sich ungünstig auf die Freude an der Arbeit auswirken, können die Motivation und natürlich die Effizienz der Leistung negativ beeinflussen. Letzten Endes kosten ungelöste Auseinandersetzungen viel Zeit und Geld, verbrauchen unsere Energie und können uns ein Stück unserer Lebensqualität rauben.

***Von allen Lebenskompetenzen, die uns zur Verfügung stehen,  
ist Kommunikation wohl die mächtigste.***

*Bret Morrison (1912-1978, amerikanischer Schauspieler und Radiostimme)*

**:erlesen:** Sind Konflikte negativ zu beurteilen?

**Mag. Susanne Ertl:** Konflikte sind nicht zwangsläufig destruktiv und negativ zu bewerten. Sie bergen die Chance, etwas zum Besseren zu bewegen. Voraussetzung dafür ist, dass der Konflikt ausgetragen wird und dies auf faire Weise geschieht.

Konflikte können Indikatoren für notwendige Veränderungen sein, z.B. auf Ebene der Zusammenarbeit. Im Bereich von Aufgabenstellungen und Arbeitsprozessen können sie Unklarheiten beseitigen und ermöglichen gemeinsame, innovative Lösungen.

Befindet sich ein Unternehmen aufgrund von Umstrukturierungen oder Fusionen in einer heiklen Phase. Ist mit Widerständen zu rechnen, da die Veränderung bei Mitarbeitern, bei Geschäftspartnern, der Belegschaftsvertretung ... nicht verstanden wird. In diesen Fällen kann Mediation die Kommunikation zwischen den Interessengruppen verbessern und eine Atmosphäre für einen konstruktiven Dialog ermöglichen.

**:erlesen:** Notwendigkeit Konflikte zu bearbeiten?

**Mag. Susanne Ertl:** Eine groß angelegte Studie der KPMG Deutschland über „Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen“ (Quelle: [www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)) aus dem Jahr 2009 bestätigt die Vermutung von hohen Einsparungspotenzialen bei Konfliktkosten. Auf Basis einer Umfrage unter 4.000 Industrieunternehmen sowie ergänzenden Interviews mit Geschäftsführern und Bereichsleitern wurde festgestellt, dass 10 bis 15 % der Arbeitszeit für Konfliktbewältigung verbraucht wird, dass 30 bis 50 % der Arbeitszeit von Führungskräften direkt oder indirekt mit Konflikten oder Konfliktfolgen verbracht wird, jeder Mobbingfall durchschnittlich € 60.000,- kostet und dass mindestens 25 % der Konfliktkosten einsparbar sind.

Die Implementierung einer Konfliktkultur im Unternehmen wird durch einen transparenten Konfliktklärungsprozesses gestartet und verbindet sinnvoll bereits bestehende Anlaufstellen wie z.B. Gleichstellungsbeauftragte, Personalbereich, Betriebsrat, etc. mit zusätzlichen Elementen aus dem Konfliktmanagement, z.B. eine Mitarbeiterhotline, ein Mediatoren-Pool, die Ausbildung von Konfliktlotsen im Unternehmen, Schulungsmaßnahmen für Führungskräfte, etc.

In den Schulungen geht es darum, die Wahrnehmung der Kommunikation in schwierigen 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.

***Das größte Problem bei Kommunikation ist die Illusion, dass sie stattfindet.***

*George Bernard Shaw (1856-1950, irischer Dramatiker)*

**:erlesen:** Vorteile der Entscheidung für Mediation?

**Mag. Susanne Ertl:** 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.

***Raus aus der Ohnmacht und zurück in die Eigenverantwortlichkeit!***

In einer Konfliktsituation konzentrieren wir uns sehr oft nur mehr auf das scheinbar Negative, also darauf, was wir nicht wollen. Der Fokus auf das, was wir tatsächlich wollen, was uns wichtig ist, geht oft verloren. Wesentlich ist, dass der Klient bzw. die Klientin wieder Handlungsfähigkeit erlangt.

Wird ein Konflikt vor Gericht ausgetragen, wird damit die Entscheidung über die Konfliktlösung an das Gericht delegiert. Sehr oft resultiert die Lösung in einem Nullsummenspiel - Einer gewinnt, der Andere verliert. In einer Mediation hingegen versuchen die Konfliktparteien zu einem gemeinsamen Übereinkommen zu gelangen, die ihren Bedürfnissen und Interessen entspricht.

**:erlesen:** Mediation – auch in anderen Kulturen ein Thema?

**Mag. Susanne Ertl:** Die Geschichte der Mediation als Konfliktlösungsmodell zwischen strittigen Parteien ist nicht neu. Bereits im antiken Griechenland und im alten Rom wurden Konflikte durch Vermittlung anderer Städte beigelegt. In Asien haben außergerichtliche Methoden zur Lösung von Konflikten traditionell einen hohen Stellenwert in der Gesellschaft. Denn Harmonie, Kooperation und Konsens stellen die höchste Form der Weisheit dar. In der chinesischen Kultur wird viel höher bewertet, einen Kompromiss zu erreichen, als sein persönliches Recht durchzusetzen.

Während die westlichen Kulturen besonderen Wert auf das Recht von Individuen legen, ist der asiatische und orientalische Kulturkreis durch Beziehung definiert:

***Einen Freund zu behalten ist viel wichtiger, als einen Sieg zu erringen.***

Seit Ende der 70er Jahre nimmt die Mediation nun auch im deutschsprachigen Rechtsraum einen immer größeren Stellenwert ein. Zunächst überwiegend zur Vermittlung in Familien- und Scheidungskonflikten eingesetzt, lässt sich ein stetig wachsendes Interesse an Mediation auch in den Konfliktfeldern Umwelt, Politik, Wirtschaft, Schule und Verwaltung beobachten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Mediation sofort einsetzbar, unbürokratisch und effizient ist. Wenn die Beteiligten gewillt sind, Konflikte gemeinsam konstruktiv zu lösen, bietet sich Mediation als ressourcenschonendes Verfahren der Konfliktbewältigung an.

**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.**