

# Mediation – Ein Instrument, das Unternehmen stark macht!

*Konflikte als Entwicklungspotenzial nutzen*

Konflikte kosten Geld. Gleichzeitig bieten sie jedem Unternehmen Chancen, Dinge voranzutreiben und zu verbessern, denn Streitigkeiten enthalten Energie und Spannung. Diese gilt es zu nutzen für Kreativität und Innovationen. Auch dann, wenn Machtkämpfe zwischen Mitarbeitern, Auseinandersetzungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung, blockierende Konflikte in Projektgruppen oder betriebliche Umstrukturierungen in der Folge bereits zu Verlusten von Produktivität, Motivation und Umsatzeinbußen führen?

Die Antwort darauf lautet: Ja!

Meinungsverschiedenheiten und Streitigkeiten tauchen typischerweise dort auf, wo Menschen miteinander arbeiten und agieren müssen. Die Kommunikation und Interaktion zwischen Menschen läuft nicht immer störungsfrei.

Gleichwohl sind konträre und unterschiedliche Ansichten oder Betrachtungsweisen z. B. in Teams oder Arbeitsgruppen von großem Nutzen, eröffnen sie doch u. a. ein großes Ideenspektrum für Lösungen, vielfältige Möglichkeiten Themen/Projekte anzugehen, Ressourcen aufzudecken.

Davon ausgehend, dass Konflikte ihren „guten Grund“ haben, gilt es, eine nachhaltige und konstruktive Lösung zu erarbeiten. Hinter jedem Konflikt stehen menschliche Bedürfnisse, die wichtig sind, weil sie der Motor für Lebendigkeit und Wachstum eines jeden Menschen bedeuten. Konflikte entstehen deshalb überall dort, wo Menschen in ihren Bedürfnissen eingeschränkt sind. Dazu gehören u. a. das Bedürfnis nach Kontakt, Entwicklung, Zugehörigkeit, Sinn und Kreativität. All diese Bedürfnisse



spielen im Arbeitsalltag eine bedeutende Rolle. Konflikte führen zu hoher emotionaler Belastung aller direkt und indirekt Beteiligten. In dieser Situation stehen Führungskräfte in der Verantwortung, akute oder eskalierende Konfliktsituationen einer Klärung zuzuführen, z. B. durch die Beauftragung einer externen Mediation. Gleichzeitig ist zu überlegen, ob zur Stabilisierung der Unternehmenssituation eigene Führungskräfte trainiert und professionalisiert werden, um künftig Konfliktentwicklungen frühzeitig erkennen und klären zu können.

ANZEIGE



**Weidner druckt.**  
Präzise, schnell und innovativ

info@stadtdruckerei-weidner.de | www.druckerei-weidner.de  
Stadtdruckerei Weidner | 18069 Rostock | Carl-Hopp-Straße 15  
Druckvorstufe | Offsetdruck | Digitaldruck | Verarbeitung | Logistik

fon 0381. 461 0740 | fax 0381. 461 0743

Zu beachten ist, dass es nicht darum geht, Konflikte gänzlich auszuschließen oder unter allen Umständen zu vermeiden. Entscheidend ist, Konflikte – auch niederschwellige – wahrzunehmen und mit mediativen Fähigkeiten und Kommunikationstechniken zu bewältigen.

### Fokus: Team-Mediation

Neben der Zweiparteienmediation wird die Mehrparteien-, auch Gruppenmediation zunehmend in kleinen und mittelständischen Unternehmen erfolgreich als Teamentwicklungsmaßnahme zur Konfliktklärung durchgeführt. Dies hängt mit gruppenspezifischen Phänomenen zusammen, die in der Gruppe wirksam sind und vorherrschen und sich in Konfliktsituationen verstärken. Gruppendynamische Prozesse wiederum können für die Konfliktklärung produktiv genutzt werden.

### Systemische Betrachtung des Teams

Wichtig für die Bearbeitung von Konflikten in Teams ist die systemische Betrachtung des Teams bzw. der Gruppe. Warum? Jedes Team setzt sich zusammen aus unterschiedlichen Individuen und Persönlichkeiten, mit jeweils eigenen Überzeugungen, Konfliktmustern und Themen. Gleichzeitig lebt das Team von den Beziehungen zwischen den Teammitgliedern. Hier kommt es im Konfliktfall zu einer Überschneidung bzw. Kollision der Interessen und Anliegen zwischen den einzelnen Beteiligten und auch zwischen den Beteiligten zum Team. Unter Bezugnahme auf das oben Aufgeführte ist auf dieser Ebene zu klären, welche Bedürfnisse der einzelnen Konfliktparteien im Mangel sind.

Der Konflikt kann allerdings nicht losgelöst von den Rahmenbedingungen, dem übergeordneten System, gesehen werden, unter denen das Team arbeitet: das Unternehmen. Diese Betrachtungsweise ist von erheblicher Wichtigkeit, weil der Konflikt in dem Unternehmen stattfindet und es deshalb zu klären gilt, welche Aspekte des Unternehmens den Konflikt in dem Team stützen. Alle drei Ebenen beeinflussen die Wurzeln des Konflikts und auch den Klärungsprozess.

Bei professioneller Begleitung in der Konfliktklärung durch ein Mediatorenteam wird gewährleistet, dass die Bedürfnisse aller Beteiligten gleichermaßen wahrgenommen und bei der Lösung berücksichtigt werden. Gleichzeitig haben die Mediatoren die speziellen Verantwortlichkeiten und Rollen von Unternehmensleitung, Führungskräften, Mitarbeitern oder Betriebsräten in ihrem Fokus. Neben der Konfliktklärung ist ein Ziel der Team-Mediation, dass das Team eine gemeinsame Sprache findet und im Rahmen der Mediation Wege kennenlernt, Konflikte selbst frühzeitiger zu erkennen und evtl. aus eigener Kraft lösen zu können.

### Fazit

Konflikte in Unternehmen sind unvermeidbar. Deren konstruktive Klärung – vor allem in Arbeitsgruppen oder Teams – ermöglicht es, Ressourcen freizusetzen, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu steigern und wichtige Impulse für das Unternehmen zu setzen, dessen Weiterentwicklung zu ermöglichen und die Produktivität zu steigern. Mediation ist eine überlegenswerte Maßnahme, vor allem auch vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels.

#### Die Autorinnen...

- Ulrike Grigull-Kemper, Rechtsanwältin und Mediatorin in Güstrow
- Dipl.-BW. Helga Weiß, Waltraud Ista-Schäfer sind Geschäftsführerinnen der en détail – Gesellschaft für Mediation und Organisationsentwicklung, Köln



### Zuverlässig wie immer. Sparsam wie nie. Der Transporter Kombi.

Auf ihn ist Verlass. Besonders in Sachen Wirtschaftlichkeit. Der Transporter Kombi sorgt mit den neuen TDI-Motoren mit Common-Rail-Technologie für effizienteres und wirtschaftlicheres Fahren. Überzeugen Sie sich bei einer Probefahrt. Wir freuen uns auf Sie.

#### Unser Hauspreis für Sie: 27.546,- €.

Inkl. Überführungskosten.

Für den Transporter Kombi mit 2,0 TDi Motor und 75kW (Kraftstoffverbrauch [l/100 km]: innerorts 9,5/außerorts 6,1/kombiniert 7,3. CO<sub>2</sub>-Emissionen [g/km]: kombiniert 193.



Abbildung zeigt Sonderausstattung gegen Mehrpreis.

**Nutzfahrzeuge**

Ihr Volkswagen Partner



### Ferdinand Schultz Nachfolger® Autohaus GmbH & Co.KG

Altkarlshof 6, 18146 Rostock  
Telefon 0381/6586725, Telefax 0381/6586718  
www.fsn.de

**WIR-ANZEIGENVERKAUF** AWA Anzeigen- & Marketingberatung  
Anita Wenner · Rostocker Chaussee 11 · 18195 Tessin  
Tel.: 03 82 05 / 6 58 07 · Fax: 03 82 05 / 6 58 32 · awa@awenner.de