

# Beyer schmeißt hin...

Mediation kann Unternehmensergebnis verbessern

**Jede Organisation und jedes Unternehmen entwickelt und verändert sich kontinuierlich. Der Umgang mit Veränderungen löst oft innerbetriebliche Konflikte aus, die zu Produktivitätsverlusten, Fehlleistungen und Fluktuation führen können.**

## Der Fall Michael Beyer

Die Auftragslage ist positiv. Gleichzeitig steht Fachbereichsleiter Michael Beyer enorm unter Druck. Fertigungsprobleme und Zeitmangel prägen die bereichsbezogene und schnittstellenübergreifende Zusammenarbeit. Der Krankenstand ist hoch. Zusätzlich gibt es Schwierigkeiten mit dem Computernetzwerk. Aggressivität und Schuldzuweisungen aufgrund von Verzögerungen und Terminproblemen nehmen zu und führen innerhalb des Teams zu lautstarken Auseinandersetzungen und Streit. Michael Beyer ist frustriert, spürt die negativen Einflüsse auf das Unternehmen und vermittelt in der Fachbereichsleiterrunde der Geschäftsführung deutlich, dass er, wenn nichts zur Verbesserung des Klimas unternommen werde, persönliche Konsequenzen ziehe.

Aufgrund der Brisanz der Lage beschließt die Leitungsebene in zwei Schritten zu intervenieren: Zur akuten Schadensbegrenzung soll die professionelle Klärung der Konfliktsituation durch die Beauftragung externer Mediation erfolgen und zur langfristigen Stabilisierung sollen die eigenen Führungskräfte trainiert und professionalisiert werden, um künftig Konfliktentwicklungen frühzeitig erkennen und lösen zu können.

Das Praxisbeispiel verdeutlicht, wie Konflikte offen, unterschwellig oder verdeckt in Unternehmen entstehen und wirken können. Welcher Druck und welche Zwänge auch aktuell im Vordergrund stehen, seien es Qualitätsanforderungen, Termindruck, Personalmangel oder eine angespannte Finanzlage, alle Prozessbeteiligten im Unternehmen nehmen die Situation unterschiedlich wahr.

Tatsache ist, dass ungeklärte Konflikte – wahrgenommen oft unreflektiert als Störungen des Betriebsklimas – in vielerlei Hinsicht Unternehmenserfolg und

-ergebnis mindern. Nachdem Großunternehmen und Organisationen dieses Problemfeld mit dem Ziel der Produktivitäts- und Effizienzoptimierung schon seit vielen Jahren mit Einsatz externer und/oder interner Mediation erfolgreich bearbeiten, hält – und das ist neu – Mediation auf breiter Ebene Einzug auch in mittelständische Unternehmen und Organisationen.

## Was ist und was kann Mediation?

Mediation ist ein Verfahren zur effektiven Klärung emotional belastender Themen. Im Rahmen von Konfliktlösungen zielt es durch Klärung auf der Sach- und der Beziehungsebene auf die Wiederherstellung konstruktiver Zusammenarbeit.

Der wesentliche Ansatz der Mediation ist es, allparteilich und neutral zu arbeiten, dass heißt sich allen Konfliktparteien gegenüber in gleichem Maße respektvoll, wertschätzend und empathisch zu verhalten. Wenn, wie in dem geschilderten Beispiel, Konflikte so verhärtet sind, dass ein produktives Miteinander der Beteiligten kaum mehr möglich scheint, werden zunächst die belastenden Themen, das heißt die Konfliktursachen, die zum Beispiel Frust und Ärger auslösen, beleuchtet. Alle Beteiligten bringen ihre Bedürfnisse, Sichtweisen und Interessen in einer respektvollen und wertschätzenden Atmosphäre zur Sprache. Jede Person bringt ihre Position ein. Dieses konstruktive Kommunikationsklima ermöglicht das gemeinsame Erarbeiten nachhaltiger wirksamer und gemeinsam getragener Lösungen durch die Beteiligten. Die erlebte Art der offenen und konstruktiven Kommunikation und Konfliktklärung versetzt die Parteien in die Lage, ihre eigene Konfliktfähigkeit zu trainieren und Sicherheit im Umgang mit ihren Spannungsfeldern zu erlangen. So profitieren alle Beteiligten und das Fundament einer besseren Verständigung ist gelegt.

## Maßnahmen zur Konfliktprävention

In Konfliktsituationen, wie im Fall Michael Beyer, ist nicht der Konflikt das Problem, sondern die fehlenden Kenntnisse über Vorgehensweisen zur Streit-

prävention und –bewältigung. Um diese Fähigkeiten zu gewinnen ist es notwendig, Führungskräfte im Umgang mit Konfliktsituationen zu schulen und ihre Konfliktbereitschaft und –fähigkeit weitergehend zu professionalisieren.

Führungskräfte-seminare bieten hier das Erlernen von Kommunikationstechniken und mediativer Methoden, um zukünftig sich anbahnenden Konfliktsituationen mit größerem Handlungsspielraum qualifizierter begegnen zu können. Jeder Führungskraft kommt insoweit eine Multiplikationsfunktion zu, denn ihre Mitarbeiter spüren und erleben die Feedback- und Konfliktfähigkeit unmittelbar. Führungskräfte, die wissen Konflikte effizient und zeitnah zu klären, setzen damit wertvolle Ressourcen frei. Die Weiterbildungsinvestitionen in eine verbesserte Konfliktfähigkeit amortisieren sich zeitnah zum Beispiel durch spürbare Verbesserungen des Betriebsklimas und damit einhergehende Leistungssteigerungen. Krankenstand und Fluktuation nehmen ebenso ab wie Fehl- und Blindleistungen. Innovationsfähigkeit und Kundenzufriedenheit erhalten positive Impulse.

## Fazit

Meinungsverschiedenheiten und auch Konflikte sind im Unternehmensalltag normal und unvermeidbar. Sie zu ignorieren und eskalieren zu lassen führt zu erheblichem wirtschaftlichen Schaden. Rechtzeitig erkannt und aufgelöst, bieten sie jedoch eine große Chance, Dinge voranzutreiben und Veränderungsprozesse in Gang zu setzen.

Der Einsatz professioneller externer und/oder interner Mediation ist hierzu ein erprobter und effizienter Weg zum Erfolg. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund des sprunghaft anwachsenden Fachkräftemangels gewinnt dieses Thema zusätzlich an Bedeutung.

Mehr Informationen zu diesem Thema: Ulrike Grigull-Kemper  
en détail Gesellschaft für Mediation und Organisationsentwicklung  
Telefon 0221 / 390 64 56  
E-Mail [info@en-detail.net](mailto:info@en-detail.net)  
Internet [www.en-detail.net](http://www.en-detail.net)