



Konflikt-Moderation / Business-Mediation

Konflikte in Organisationen sind etwas Alltägliches, ganz Normales, ja Notwendiges und ... sie kosten viel Geld. Der Berufsgenossenschaftliche Arbeitsmedizinische Dienst (BAD) in Bonn schätzt den volkswirtschaftlichen Schaden, der durch Konflikte mit Kollegen entsteht, auf 90 Milliarden Mark jährlich!¹ Und dabei ist die finanzielle Seite nur eine Facette des Ganzen.

Sich mit dem Thema Konflikt und Konfliktbearbeitung zu beschäftigen, macht also durchaus Sinn – wir tun es mit dieser Notiz.

Das Wort Konflikt stammt vom lateinischen *confligere* – zusammenstoßen, streiten, kämpfen. Konflikte haben die Menschheit seit alters her begleitet. Sie können auftreten zwischen Personen, Gruppen, Organisationen, Gesellschaften und Staaten, und sie haben unterschiedliche Auswirkungen.

Da an Interessengegensätzen immer mindestens zwei Parteien beteiligt sind, nennt man dies einen „sozialen Konflikt“.

Nun ist ein Konflikt aber nicht unbedingt etwas Schlechtes. In China setzt sich der Begriff Konflikt beispielsweise aus dem Zeichen für „mögliche positive Veränderung“ und

dem Zeichen für „mögliche Gefahr“ zusammen. Dementsprechend können Phänomene sowohl als fortschrittshemmende Störungen als auch als unabdingbarer „Motor“ und Stimulus sozialen Wandels angesehen werden.

Das Entscheidende scheint nicht zu sein, dass Interessengegensätze auftreten, sondern vielmehr die Art der Deutung und des Umgangs damit.

Ein seit geraumer Zeit vieldiskutierter und immer mehr anerkannter Ansatz zur Konfliktbearbeitung ist die aus den USA stammende „Mediation“.

Mediation setzt auf die Vermittlung durch eine dritte, „nicht verstrickte“ Partei – den Moderator bzw. Mediator. Dieser hat im Gegensatz etwa zu einem Richter nicht die Aufgabe zu

entscheiden wer recht hat bzw. kriegeln soll, sondern zu vermitteln. Er hilft den Betroffenen **selbst** einen Weg aus der Krise zu finden. Das „klassische“ Anwendungsfeld ist die Scheidungsmediation, bei der eine „Trennung im Guten“ angestrebt wird.

**Wofür kann Mediation
im Business-Bereich
eingesetzt werden?**

Business-Mediation ist ein Moderationsverfahren, mit dessen Hilfe offene und „schwelende“ Konflikte auf konstruktive Art und Weise bearbeitet werden können. Man spricht in diesem Zusammenhang deshalb auch von „Konflikt-Moderation“. Immer wenn „Reibungsverluste“ spürbar werden, wenn bei Meinungsverschiedenheiten und Interessenkonflikten Fronten entstanden sind, wenn Führungs- und Zusammenarbeitsprobleme besprochen werden sollen, kann Business-Mediation zur Themenbearbeitung und Problemlösung eingesetzt werden.

冲突

Was kann Business-Mediation / Konflikt-Moderation nicht leisten?

Eine „Organisationsfamilie“, wie die Belegschaft einer Abteilung oder die Mitglieder eines Projekt-Teams, ist ein soziales System und ... ein soziales System kann man prinzipiell nicht, wie etwa ein defektes Fahrrad, reparieren.

Während das bereits erwähnte Fahrrad den immer gleichen physikalischen Gesetzen gehorcht, „funktionieren“ soziale Systeme nach individuellen und sozialen Regeln, sind durch persönliche Vorurteile, Vorlieben und Abneigungen, Ängste und Hoffnungen ... sowie das Zusammenwirken mit der „Systemumwelt“ geprägt. Jedes System ist zu jeder Zeit einmalig.

Deshalb kann Business-Mediation / Konflikt-Moderation ein Team nicht von außen „reparieren“. Der Mediator / Moderator kann nur, mit aller gebotenen Professionalität „Hilfe zur Selbsthilfe“ geben.



Die Parteien gehen möglicherweise distanziert miteinander um

Welche Voraussetzungen müssen für den Einsatz von Business-Mediation gegeben sein?

Business-Mediation kann nur dann eingesetzt werden, wenn die Rahmenbedingungen dafür auch geeignet sind; es müssen also einige Mindestvoraussetzungen erfüllt sein. Diese sind:

- 1** Der Konflikt ist erkennbar. Man kann sagen, wer mit wem „Schwierigkeiten“ hat.
- 2** Die Beteiligten sind bereit das Thema anzugehen. Sie haben die Bereitschaft signalisiert, das Thema „auf die Hörner zu nehmen“.
- 3** Die Beteiligten haben Einfluß auf die Problemlösung. Eine Problemlösung wird nicht „von außen“ oder „von oben“ abgelehnt.
- 4** Es steht ein externer Mediator zur Verfügung, der von allen respektiert und akzeptiert wird.

Woran erkennt man einen Konflikt eigentlich?

Konflikte lassen sich grob in „kalte“ und „heiße“ Konflikte einteilen – man könnte es mit einem Vulkan vergleichen. Solange er „schlummert“, ist er kalt – wenn er aber „Feuer speit“, ist er heiß. In beiden Fällen handelt es sich um einen Vulkan.

Der Vulkanausbruch ist leicht zu erkennen; dass ein „schlummernder Berg“ ein aktiver Vulkan ist, ist nicht so leicht zu erkennen.

Ähnlich verhält es sich mit Konflikten. Ein „heißer“ Konflikt ist am lärmenden „Ausbruch“ leicht zu erkennen. Die Beteiligten feinden sich offen an, sie beschimpfen einander oder prügeln sich sogar.

Ein „kalter“ Konflikt ist schwieriger zu erkennen. Warnsignale können etwa sein:

- Die Parteien gehen betont höflich aber erkennbar distanziert miteinander um.
- Nur die formal notwendigsten Informationen werden weitergegeben – eher schriftlich; zur Absicherung.
- Die Parteien versuchen ihre Position über Dritte zu stärken – meist „unter Ausschluß der Öffentlichkeit“.
- Argumente werden – etwa in Meetings – „unmißverständlich“ vorgebracht.
- Die Parteien unterbrechen sich laufend – es fällt ihnen schwer einander zuzuhören.
- Die Energie ist primär auf den Konflikt gerichtet. Es ist wichtig, „rechter“ zu haben als „die anderen“.

- Der Wunsch nach einem eindeutigen „Regelwerk zum Umgang miteinander“ wird laut.

Sind derartige „Warnsignale“ erkennbar, so rüsten die Konfliktparteien (über kurz oder lang) zum offenen Schlagabtausch; der „Vulkanausbruch“ ist nicht mehr weit. Konflikt-Moderation ist angesagt.

Wie läuft Business-Mediation / Konflikt-Moderation ab?

Die Grundhaltung

Ein Konflikt kann immer nur von den Beteiligten selbst beendet werden. Nur sie können „das Kriegsbeil begraben“.

Der Mediator / Moderator kann nur „Katalysator“ oder „Geburtshelfer“ sein.

Er kann Wahrnehmungen schildern und methodische Angebote machen, mehr nicht.

Diese Grundhaltung muss allen Beteiligten bekannt sein.

Konfliktbearbeitung beginnt mit einem möglichst intensiven Kennenlernen der Situation

Ein heißer Konflikt ist meist erkennbar



Die Rahmenbedingungen

Mediation kann nur gelingen, wenn alle Betroffenen in den Arbeitsprozeß einbezogen werden und wenn die Bereitschaft da ist, sich auf die Arbeit miteinander und mit dem Mediator einzulassen und aktiv mit-zuwirken.

Man könnte dies als „Ganzheitsprinzip“ bezeichnen.

Ein weiteres Prinzip ist das „Prinzip der Prozeßbereitschaft“. Dies bedeutet, daß die Betroffenen bereit sein müssen, den Weg der Problembearbeitung miteinander zu gehen. Sie müssen dies in dem Bewußtsein tun, daß Konfliktlösung in aller Regel kein Ereignis ist, sondern ein Prozeß.

Darüber hinaus gilt das „Prinzip der Neutralität“. Der Moderator / Mediator darf nicht Partei sein und er muß sich des Vertrauens aller Beteiligten versichern. Dies gilt in besonderem Maße für Mediatoren, die nicht als Außenstehende, also „neutrale Dritte“, zu Hilfe gerufen wurden, sondern die in einer Arbeitsbeziehung zu den Konfliktpartnern stehen, sei es als Vorgesetzter, Projektleiter oder Kollege.

Das Vorgehen

A) Die Vorarbeit

Konfliktbearbeitung beginnt mit einem möglichst intensiven Kennenlernen der Situation und der Beteiligten. Dazu können Beobachtung, Befragung und Dokumentenanalyse genutzt werden. Erst aus der Kenntnis der Umstände heraus kann der Moderator / Mediator dann ein geeignetes Vorgehen entwerfen.



B) Das Meeting

Mediation im Business-Bereich hat in aller Regel mit einer Gruppe von Personen zu tun. Zur Themenbearbeitung werden daher (auch) moderierte Workshops genutzt, die meist gut nach dem MODERATIONsZYKLUS² strukturiert werden können.

Neben der MODERATIONs-METHODE³ werden aber – je nach Gruppensituation – weitere Moderations- / Mediationsmethoden zum Einsatz kommen, wie Provokations-, Transparenz- und Feedback-Methoden.

Nach der Konfliktbearbeitung besteht die Gefahr, daß alte Muster „wiederentdeckt“ werden



Im **Einstieg** geht es vor allem darum, nochmals die Ausgangssituation und die gemeinsame Zielsetzung deutlich zu machen. Methodische Hilfe gibt hier z.B. die „Blitzlichttechnik“.⁴

In der darauf folgenden **Arbeitsphase** werden die persönlichen Sichtweisen aller Beteiligten hinterfragt. Hierzu ist es etwa denkbar mit Szenarios zu arbeiten, Provokationskarten zu nutzen, ein Soziogramm zu erstellen, eine „Systemaufstellung“ vorzunehmen oder ein Szenenspiel einzusetzen.

Entscheidend ist für die Wahl der Methoden, die jeweilige, aktuelle Situation. Die gewählte Methode muß hilfreich und zielführend sein.

Im Kern geht es dabei um Anerkennung konträrer Sicht- und Erlebensweisen, um die Aufarbeitung von entstandenen emotionalen „Kratzern“ und

„Wunden“, aber ganz zentral auch um das Entwickeln einer Zukunftsplanung.

Die letzte Phase, der **Abschluß**, dient dazu, den gemeinsam gegangenen Weg zu reflektieren und zu würdigen. Methodische Hilfe könnte hier etwa ein „Abschluß-Blitzlicht“ geben.

C) Die Nachbereitung

Nach einer BusinessMediation / Konflikt-Moderation besteht die Gefahr, daß alte Muster „wiederentdeckt“ werden, daß man doch (teilweise) „in’s alte Fahrwasser“ gerät.



Es ist deshalb erforderlich, Controlling-Aktivitäten einzuplanen und die Konfliktpartner für (mindestens) ein Review wiederzusehen.

Es geht dann darum, mit den Beteiligten daran zu arbeiten, welche der Beschlüsse aus dem ersten Treffen – wie beabsichtigt – „gefruchtet“ haben und was sich erneut „eingeschlichen“ hat, was sich zwischenzeitlich erledigt hat und was eventuell neu aufgetaucht ist. Daraus ergibt sich auch, ob eventuell ein weiteres Review-Treffen erforderlich/sinnvoll ist.

Literatur

- 1) managerSeminare 38 / 1999
- 2) Josef W. Seifert
Visualisieren – Präsentieren - Moderieren; 21. Auflage
GABAL Verlag, Offenbach 2004
- 3) MODERATIO-Notiz 1

- 4) Josef W. Seifert
Moderation und Kommunikation
4. Auflage
GABAL Verlag, Offenbach 2003

Wer ist MODERATIO?

MODERATIO – BusinessModeration steht für professionell strukturierte, effiziente und effektive Gestaltung von Gruppengesprächen, von der Management-Klausur bis zur Großgruppen-Konferenz.

Als Management-Partner gestalten wir Kommunikationskonzepte für die Bewältigung von Veränderungsaufgaben und begleiten deren Umsetzung. Wir sind dabei stets Prozessberater, Prozessgestalter und Prozessbegleiter.

Zu unserem Arbeitsgebiet gehören Visionsarbeit ebenso wie Prozessberatung zur Strategieformulierung und moderierte Optimierungsarbeit auf der Sach- und Beziehungsebene.

Hierzu zählen Leistungen wie die Gestaltung von Visionsworkshops und Zielklausuren, Zukunftskonferenzen, Strategie-Meetings, Einführen von KVP-Arbeit, Teamentwicklungsmaßnahmen und moderierte Konfliktbearbeitung.

Darüber hinaus sind wir professioneller Trainingspartner zur Qualifizierung von Mitarbeitern mit Leitungsfunktion: Linienvorgesetzte, Projektleiter, Trainer, (interne) Berater und ganz speziell Moderatoren.

Wir trainieren Methoden- und Kommunikationskompetenz zum (An-)Leiten von Gruppen. Wir coachen Mitarbeiter mit Führungsfunktion und begleiten Teams.

Impressum

Grundlagentexte für Führungskräfte, Moderatoren, Berater und Trainer

Herausgeber:

MODERATIO – BusinessModeration
Langenbrucker Strasse 4
85309 Pörnbach · Germany
Tel. +49 84 46/9 20 30
Fax +49 84 46/9 20 333
info@MODERATIO.com
www.MODERATIO.com

Redaktion: Josef W. Seifert

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur nach schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.