

**campus**

**Anita von Hertel**

# **PROFESSIONELLE KONFLIKTLÖSUNG**

**Führen mit Mediationskompetenz**





# Inhalt

<b>Vorwort zur 3. Auflage</b> .....	7
<b>Vorwort zur 2. Auflage</b> .....	9
<b>Einleitung</b> .....	11
<b>1. Konfliktlösung als Führungsaufgabe</b> .....	15
Konflikte im Führungsalltag .....	16
Vom Problem zur Lösung .....	19
Testen Sie Ihre Konfliktlösungsstrategien .....	25
Auswertung .....	28
Professionelle Konfliktlösung und ihr Nutzen für Führungskräfte .....	36
Das Mediationsrecht und seine Auswirkungen für Führungskräfte .....	38
<b>2. Die ALPHA-Struktur der Mediation – Fünf Schritte vom Konflikt zur Lösung</b> .....	42
Die Anwendung der ALPHA-Struktur .....	48
Erste Phase: Auftragsklärung .....	63
Zweite Phase: Liste der Themen besprechen – so gelingt gegenseitiges Zuhören .....	103
Dritte Phase: Positionen auf dahinterliegende Interessen untersuchen – so finden Sie heraus, worum es wirklich geht .....	109
Vierte Phase: Heureka – so entwickeln Sie neue Ideen .....	116
Fünfte Phase: Abschlussvereinbarung – so entsteht die Lösung .....	118
<b>3. Mediationskompetenz erwerben in neun Bausteinen</b> .....	125
Baustein 1: Die eigene Aufmerksamkeit und den eigenen Zustand steuern .....	126
Baustein 2: Deeskalieren .....	139
Baustein 3: Konflikte sichtbar und erkennbar machen .....	155

Baustein 4: Spiegeln und Strukturieren .....	168
Baustein 5: Unterschiede erkennbar machen .....	181
Baustein 6: Humorressourcen nutzen – Mediation mit Witz .....	191
Baustein 7: Das Prinzip der plausiblen Intention .....	205
Baustein 8: Fragt, wer führt? – Die Kunst der Frage .....	208
Baustein 9: Konflikt-Gefährchen rechtzeitig erkennen .....	218
<b>4. So schützen Sie sich und Ihre Mitarbeiter vor Tricks in der professionellen Konfliktlösung .....</b>	<b>221</b>
Zustandsmanagementtricks .....	225
Verfahrenstricks .....	235
<b>5. Das MIKADO®-Modell im Führungsalltag .....</b>	<b>252</b>
Mediation – klassisch .....	253
Innersystemische Mediation .....	253
Kombinationsmodelle mediativen Verhandeln .....	254
Anwaltlich-mediatives Verhandeln .....	255
Dialogisch-mediatives Verhandeln .....	257
One-Party-Mediation .....	258
Die sechs Ebenen und der Erwerb der Mediationskompetenz .....	259
<b>6. Die Ursprünge des mediativen Verhandeln und sein Nutzen für Führungskräfte ..</b>	<b>262</b>
Teamkonflikt Callcenter .....	266
Doppelrolle in Fusionen .....	271
Der Mobbingvorwurf .....	273
<b>Danksagung .....</b>	<b>291</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>292</b>
Professionelle Konfliktlösung von A–Z .....	292
Weiterführende Literatur .....	310
Adressen .....	311
Soufflierkarten .....	312
Vorlage für ein Auftragsformular .....	319
Europäischer Verhaltenskodex für Mediatoren .....	320
Register .....	323

# Einleitung

Wenn ein Mensch, insbesondere einer, der sich großer Beliebtheit erfreut, einen Konflikt hat, eilen gern Kollegen, Freunde und Berater zu Hilfe. Was sie mitbringen, erinnert an eine Szene aus den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts:

Mein Großvater Johannes war Bauer, Bürgermeister und Schiedsmann. Er hatte Konflikte um Grenzsteine geklärt, um Erbauseinandersetzungen und sogar um Ziegen, die auf der falschen Weide grasten. Als er im Sterben lag, kam aus nahezu jeder Familie aus seinem kleinen Dorf Fölsen jemand zu ihm, der Pillen, Tropfen, Salben oder Ähnliches dabei hatte. Alle brachten die beste Medizin, die ihnen selbst einmal geholfen hatte – für die verschiedensten Körperteile. Und mein Großvater Johannes sollte sie unbedingt alle nehmen ...

Zwar hat sich ein drittel Jahrhundert später weltweit herumgesprochen, dass in der Medikation nicht alles allen hilft – in Konfliktsituationen ist es heute aber oft noch wie damals. Auch heute bringen uns unsere Freunde ihre beste persönliche Konfliktmedizin. Im schlimmsten Falle wird sie von Vorgesetzten sogar – ohne vorherige Diagnose – zwangsverordnet.

Wie ist es mit Mitarbeiterkonflikten? Wenn Teams effizient zusammengestellt sind, bestehen sie aus Menschen mit sehr unterschiedlichen Erfahrungen und Fähigkeiten. Dann können sie sich gegenseitig ergänzen, und je unterschiedlicher die Menschen sind, um so größer ist einerseits das Erfolgspotenzial. Andererseits steigt damit das Konfliktpotenzial. Wer als Führungskraft dafür sorgt, dass Menschen besser harmonisieren statt sich zu zerfleischen, schafft ein Klima der erfolgreichen Zusammenarbeit. Wer Konflikte in der Mitarbeiterschaft nicht löst, hat mit sinkender Motivation und schlechten Ergebnissen zu kämpfen.

Als Führungskraft kann man hier viel richtig und noch mehr falsch machen:

- Als fast immer falsch erweist es sich, die Symptome zu unterdrücken, indem man die Mitarbeiter maßregelt. Beispiel: »Sie hören jetzt sofort auf zu streiten!«

- Immer falsch ist es auch, an den Symptomen herumzukurieren. Beispiel: Der »Streitschauplatz« ist ein geöffnetes oder geschlossenes Fenster, in Wirklichkeit geht es aber um Macht oder Anerkennung. Die Führungskraft entscheidet: »Das Fenster wird jetzt auf Kippe gestellt und Sie gehen jetzt wieder an die Arbeit!
- Manchmal notwendig, bisweilen aber lebensgefährlich kann es sein, wichtige Bedenken wegzuwischen. Beispiel: Ein Techniker spricht sich gegen den Start der Raumfähre Challenger aus, weil er die Temperaturen für zu kalt hält, um sicher zu starten. Es kommt zu einem Konflikt, der durch die Entscheidung der Führungskraft beendet wird. O-Ton: »Nehmen Sie Ihren Ingenieurhut ab und setzen Sie Ihren Managerhut auf.«

Auch wenn Ihre Konfliktentscheidungen nicht gleich sieben Menschenleben und weltweite Reputation kosten, auch wenn es viele Situationen gibt, in denen wir Bedenken wegzuwischen müssen, um vorwärts zu kommen:

**Wer Konflikte richtig löst, spart Kosten und bereitet Erfolge vor.**

Wer Konfliktlösung als wichtige Führungsaufgabe begreift, der sollte

- professionell klären, *was* zu klären ist,
- herausarbeiten, worum es *wirklich* geht,
- klar entscheiden, was zu entscheiden ist,
- nur dort beraten, wo tatsächlich ein Rat gebraucht wird.

Konsequenz: Ihre Mitarbeiter werden in ihrer Fähigkeit, Konflikte selbst zu lösen, immer selbstständiger und Sie können sich anderen Aufgaben zuwenden.

Ein Beispiel für den zügigen Einsatz der in diesem Buch vermittelten Fähigkeiten:

Der Abteilungsleiter entdeckt, dass sein Stellvertreter sich im Urlaubsplan genau zu der Zeit eingetragen hat, die der Abteilungsleiter im letzten Jahr wahrgenommen hatte und auch in diesem Jahr wieder nutzen wollte. Entdecken, sauer werden und den Stellvertreter zur Rede stellen geschehen fast in einem Atemzug. Der Stellvertreter handelt kompetent: Er lässt den Chef ausreden. Obwohl er sich selbst ärgert, weiß er, wie wenig Sinn es hätte, jetzt platt zu kontern. Er hört zu und ist dabei zu 100 Prozent präsent. Er trifft genau den richtigen Tonfall, um den Abteilungsleiter in seinem Ärger abzuholen. Er schafft es, ihn mit einer kleinen Frage aus seiner wütenden Haltung herauszuholen – und zu klären, was sie gemeinsam klären wollen. Innerhalb weniger Augenblicke sind die Positionen und Interessen ausgetauscht. Es stellt sich heraus, dass eine Urlaubsplanung

möglich ist, die beide hundertprozentig zufrieden stellt. Das Gespräch hat insgesamt nicht einmal sechs Minuten gedauert. Jede einzelne Phase der professionellen Konfliktlösung war vertreten. Es ging so schnell, weil das Thema sofort angesprochen wurde und es gar nicht erst zu einer heftigen Eskalation kommen musste.

Die Möglichkeiten, sich in Konflikten zu verhalten, sind faszinierend groß. Sowohl für Inhouse-Konflikte als auch für externe Konflikte bietet Mediation für die konstruktive Konfliktklärung die geeigneten Werkzeuge. Was ist Mediation? Mediation ist nicht zu verwechseln mit Medikation – wenngleich es viele interessante Parallelen gibt.

Mediation heißt mehr als nur »Vermittlung«. Mediation ist ein Verfahren zur Konfliktlösung, das Sicherheit gibt: Sicherheit, die durch Struktur, Haltung und dazu gehörende Instrumente entsteht. Die Fachdefinition lautet:

**Mediation ist ein strukturiertes Verfahren, in welchem ein Dritter ohne Entscheidungskompetenz Konfliktparteien darin unterstützt, eine neue Win-Win-Lösung zu finden. Die Kompetenzen, die dabei genutzt werden, werden zusammengefasst als Mediationskompetenz.**

Führungskräfte können sich die Rosinen der Mediationskompetenz herauspicken und sie im Führungsalltag in einzelnen Elementen anwenden. Sie können unter Beachtung der Besonderheiten, die sich aus ihrer Rolle als Führungskraft ergibt, auch das gesamte Verfahren anwenden. Mit mediativer Struktur und Haltung und mediativen Instrumenten können Sie Ihre Mitarbeiter dabei unterstützen, Brücken zu bauen, mit denen sie aus ihren Streitigkeiten herausfinden. So verwandeln sich Konflikte in das zurück, was sie eigentlich sind: in verunglückte Meldungen für Änderungsbedarf und Antriebskraft für neue Lösungen. So kann der Änderungsbedarf kanalisiert werden. Dann entstehen neue Resultate anstelle von Zerstörung. Das heißt: Die Mitarbeiter aus den bisherigen festgefahrenen Sackgassen herausführen – und in selbst gestaltete neue Wege hinein. Alle Fähigkeiten, die Sie dafür nutzen werden, bilden Ihre »Mediationskompetenz«.

Mitarbeiter verlieren einen Teil ihrer Motivation durch destruktive Konflikte. Mit Mediationskompetenz stoppen Sie diesen Prozess. Sie verwandeln die in jedem Konflikt erkennbare Lernchance in Anpassung und Veränderung: In diesem Buch finden Sie alle Anwendungsebenen für Konfliktlösungen mit Mediationskompetenz, die Struktur, Übungen, Übersichten, Anleitungen, Anregungen und Fälle aus der Praxis.

Wenn Sie sich in Ihrer Organisation dem Thema Konflikte zuwenden, werden einige Ihrer Mitarbeiter vielleicht verschämt sagen: »Nein, nein ... Kon-

flikte ... haben wir nicht.« Konfliktbearbeitung ist vielen Menschen peinlich. Aber eigentlich sind es nur die Konflikte, die man nicht so gern zeigen mag – nicht ihre Lösungen.

Vielleicht erinnern Sie sich an die Zeit, als Kondome verschämt an der Supermarktkasse hinter der Butter versteckt wurden. Erst als die Werbung das Thema Peinlichkeit mit Humor aufgriff und Hella von Sinnen als ungenierte Kassiererin mit frecher Selbstverständlichkeit »Was kosten die Kondoooooome?« quer durch den Werbefernseh-Supermarkt schreien ließ, vermeldeten Marktforscher und Kondomverkaufszahlen eine »Entpeinlichung« des Themas. Wenn in Ihrer Organisation Konflikte noch »peinlich« sein sollten, tun Sie sofort etwas dagegen, indem Sie sie offen ansprechen. Und dann erfreuen Sie sich an den Lösungen!

Denn mit erfolgreich bearbeiteten Konflikten im Rücken können Sie wieder die Ärmel aufkrepeln und – je nach Ergebnis – gemeinsam oder in neuen Konstellationen loslegen. Was meinen Sie, wie nützlich könnte das für Sie, für Ihre Mitarbeiter, Ihre Kollegen, Ihre Vorgesetzten und Ihre Organisation insgesamt sein?

Zum Schluss noch eine Anmerkung: Die Beispiele aus diesem Buch entstammen meiner Mediations- und Seminarpraxis, doch sind die meisten Namen und, soweit es notwendig war, auch Orte, Firmennamen und weitere Details verändert worden, um die Identität der Beteiligten zu schützen. Stellvertretend für sie werden in diesem Buch die Herren Kon und Flikt sowie die Damen Kon und Flikt ein ums andere Mal beispielhaft aneinander geraten. Dabei sind mir – wie könnte es bei einer Mediatorin anders sein – in der professionellen Konfliktlösung die männlichen ebenso lieb wie die weiblichen, die ich mal in männlicher, mal in weiblicher Form anspreche.



# 1

## Konfliktlösung als Führungsaufgabe

*Die einzige Mannschaft, die uns schlagen kann, sind wir selbst.*

Franz Beckenbauer

In diesem Kapitel lesen Sie, was Konflikte in einem Menschen mit Konflikten zwischen Menschen, zum Beispiel Ihren Mitarbeitern, zu tun haben – und welche professionellen Konfliktlösungsstrategien es gibt. Sie können testen, welche Strategien Sie derzeit bevorzugen. Sie erfahren, welche Möglichkeiten Sie zusätzlich zu hierarchischer Macht und Fachkompetenz professionell nutzen können.

Konflikte zwischen Mitarbeitern zu klären gehört zum Führungsalltag. Müssen Sie als Führungskraft also der geborene Mediator sein? Oder ist das Werkzeug der Mediation für Führungskräfte sogar tabu? Und für welche Arten von Konflikten eignet sich was?

Gehen wir noch einen Schritt zurück: Was sind die wichtigsten Kompetenzen einer guten Führungskraft? Mit welchen Kompetenzen sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter sich produktiv in die richtige Richtung bewegen?

*Fachkompetenz* gibt einer Führungskraft die Fähigkeit, Mitarbeiter inhaltlich gut zu beraten. *Hierarchische Macht* gibt ihr die Möglichkeit, Anweisungen zu erteilen, die ausgeführt werden müssen. Es gibt aber Führungssituationen, in denen weder Anweisungen noch Ratschläge geeignet sind, Erfolge zu bewirken. Das sind genau die Situationen, in denen Führungskräfte mit *Mediationskompetenz* handlungsfähig werden. Mediationskompetenz brauchen Führungskräfte in Konflikten, zur Konfliktprävention – und für das strukturierte Finden neuer Lösungen.

Kenner behaupten, was von Führungskräften jeden Tag im Bereich der Konfliktlösung erwartet werde, sei schwieriger als jede klassische Mediation, die von professionellen Mediatoren ausgeführt wird.

Stimmt das? Führungskräfte müssen im Führungsalltag jeden Tag Konflikte lösen, und das, ohne das professionelle Handwerkszeug in Theorie und Praxis jemals strukturiert gelernt zu haben. Die Folge: Jeder macht es irgendwie »aus dem Bauch heraus«. In diesem Buch werden Sie deshalb vermutlich an vielen Stellen etwas wiederfinden, das Sie bisher vielleicht »aus dem Bauch heraus« richtig machen. Sie werden verstehen, was das Gute an dem ist, das Sie bereits tun. Und Sie werden Ihre Fähigkeiten bereits beim Lesen professionalisieren.

Vor allem aber werden Sie neue Instrumente zur Prävention und Lösung von Konflikten entdecken. Diese werden Ihnen eine ganz neue Welt eröffnen, von der Sie nicht einmal ahnten, dass es sie geben könnte.

## Konflikte im Führungsalltag

Was würden Sie auf die Frage antworten: Was bitte ist ein Konflikt? Eine Zeit lang löste schon diese Frage in mir zuverlässig einen Konflikt aus: Während die Juristin in mir einen präzise-trocken klingenden Definitionssatz formulierte, wollte die Führungskräftetrainerin in mir eine praxisnahe, verständliche, humorvolle Struktur.

**Ein Konflikt ist ein Phänomen, bei dem widerstreitende menschliche Strebungen aufeinander prallen.**

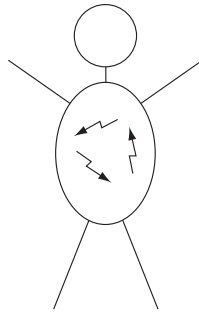
Alle Menschen haben mit zwei Typen von Konflikten zu kämpfen: mit den widerstreitenden Strebungen in uns selbst – die Konfliktforschung spricht hier von *intrapersonalen* Konflikten – und mit den widerstreitenden Strebungen zwischen Menschen, *interpersonale* Konflikte genannt.

Während *intrapersonale* Konflikte die inneren widerstreitenden Strebungen in einem Menschen bedeuten, die kämpfen, solange der Mensch noch nicht zu einem Konsens gefunden hat, bedeuten *interpersonale* Konflikte die widerstreitenden Strebungen zwischen mehreren Menschen, die kämpfen, solange die Menschen noch nicht zu einer Lösung gefunden haben. Konfliktlösungen enden bekanntermaßen nicht immer harmonisch. So schließt die Konfliktdefinition der Brockhaus-Enzyklopädie mit dem Satz: »Ein tragischer Konflikt endet in der Regel mit dem Untergang des Helden.«

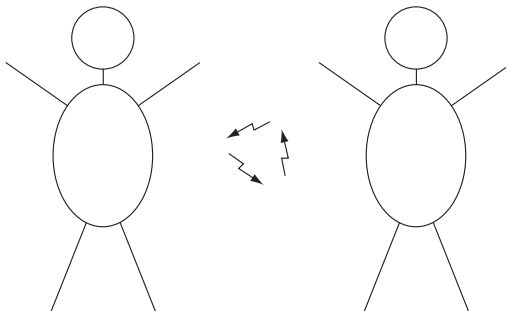
Historisch hat sich in der Konfliktlösung viel verändert. Während die Konflikte unserer steinzeitlichen Vorfahren regelmäßig mit tödlichem Ausgang für

einen der Beteiligten zu enden pflegten, beginnen wir langsam, mit den interpersonalen Konflikten ähnlich umzugehen wie mit den intrapersonalen Konflikten.

Eine der berühmtesten Beschreibungen intrapersonaler Konflikte finden wir bei Goethe. Im Vorspiel zu *Faust I* personifiziert er drei in ihm selbst widerstrebende Positionen in der Figur des Direktors, des Dichters und der Lustigen Person. Den Wunsch, der Menge zu behagen, legt er dem Direktor in den Mund. Innere Bedenken lässt er dagegen den Dichter aussprechen: »Das Echte bleibt der Nachwelt unverloren« und um seine Bedenken gegen diese Bedenken zu Gehör zu bringen, lässt er eine »lustige Person« sagen: »Wenn ich nur nichts von Nachwelt hören sollte ... Wer machte denn der Mitwelt Spaß?« Wie immer wir uns heute die Goetheschen zwei und mehr Seelen – ach – in unserer Brust vorstellen: Wir alle haben die Fähigkeit, verschiedene Vorschläge und Strebungen innerlich empfinden und aus verschiedenen Perspektiven erleben zu können.



*Intrapersonale Konflikte*



*Interpersonale Konflikte*