

Michael Gehrke-Frank

Praxis Buch

Das **4-U**
Dilemma

Konflikte am Arbeitsplatz
sind normal,
aber nicht,
wie wir mit ihnen umgehen

Für einen anderen Umgang mit
Konflikten am Arbeitsplatz

Michael Gehrke-Frank

Das 4-U-Dilemma

Innerbetriebliche Konfliktbearbeitung
erfolgreich einführen

Das Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig.

Hamburg, März 2018

Das 4-U-Dilemma

Bevor Sie nun beginnen, dieses Buch zu lesen, möchte ich Ihnen ein Geschenk machen, das am Ende zum Titel dieses Buches wurde:

FOR YOU – 4-U

Das **4-U Dilemma**© bringt die vorhandene Situation auf den Punkt:

Unbearbeitete Konflikte sind
Ursache für
Unnötige <Kosten> in
Unbekanntem Ausmaß

Der Begriff **<Kosten>** kann im *4-U Dilemma* 1:1 ersetzt werden durch „Störungen“, „Missstimmung“, „Stress“, „De-Motivation“, „Fluktuation“, „Krankenstand“, „Kundenbeschwerden“, „Kundenverluste“, „Krisenanfälligkeit“, „Qualitätsmängel“ usw., was die Vielfaltigkeit und Dimension der Konfliktfolgen gut erkennen lässt.

Aber warum *Dilemma*?

Nach Wikipedia ist ein Dilemma eine „Zwickmühle, die zwei Möglichkeiten der Entscheidung bietet, die beide zu einem unerwünschten Resultat führen“.

Was sind die beiden *Möglichkeiten mit jeweils unerwünschten Resultaten*, die Unternehmenslenkern beim Thema Konfliktbearbeitung in den Kopf schießen?

Das befürchtete Resultat bei „ich tue was“ ist, dass Außenstehende bei einer Einführung einer professionellen Konfliktbearbeitung den-

ken könnten, „die haben’s wohl nötig“ und „bei denen gibt’s wohl ordentlich Zoff“. D.h. sie fürchten eine negative Außenwirkung.

Das befürchtete Resultat bei „ich tue nichts“ ist, bei Nichtbefassung mit dem Thema Konfliktbearbeitung die wirtschaftlichen Risiken für das Unternehmen trotz besseren Wissens nicht zu mindern. D.h. sie fürchten für geringere Gewinne oder wirtschaftliche Schwierigkeiten verantwortlich zu sein.

Jeder Mensch mit gesunden Sinnen weiß, dass die Aussage der 4-U’s zutrifft und deshalb sollte sich keine Organisation und kein Unternehmen diese Situation über längere Zeit leisten! **Keine Geschäftsführung kann das Risiko unbekannter Störelemente und Kostentreiber dulden und sie dem Zufall überlassen, wenn sie ihren Auftrag ordnungsgemäß ausüben will.** Und jeder wird schnell verstehen, dass planvolle Gegenmaßnahmen allemal kostengünstiger sind als die Konfliktfolgekosten.

Und dennoch wirkt das Dilemma lähmend und bremst Unternehmenslenker aus. Die meisten sind dabei aber nicht *ge-wissenlos*, sondern lediglich *wissenlos*!

Denn in Wahrheit scheint es nur ein Dilemma zu sein! Helfen Sie ihnen, und zeigen Sie ihnen den Ausweg! Sie verfügen ja spätestens nach der Lektüre dieses Buches über das fehlende Wissen und können auch Kontakte zu Pionieren in anderen Unternehmen herstellen.

Viele Ideen und Gedanken, die Ihnen helfen dieses Dilemma in den Köpfen Ihrer Geschäftsführung, Ihres Vorstands oder Ihres Vorgesetzten aufzulösen, finden Sie auf den folgenden Seiten dieses Buches.

Inhaltsverzeichnis

<i>Das 4-U-Dilemma</i>	3
Inhaltsverzeichnis	5
Vorwort.....	8
Was finden Sie in diesem Buch?.....	16
Was ist nicht drin.....	18
Begriffserläuterungen	20
1. Grundsätzliche Vorüberlegungen	21
Die Suche nach Mitstreitern	21
Macht eine KMS Einführung Sinn?	22
Gab es meinen persönlichen Urknall?.....	23
Die Verbesserung der Krisen-Festigkeit der Organisation.....	25
Wie werden heute bei uns Konflikte behandelt?	28
Entwicklung einer neuen Konfliktkultur	31
Verbesserung des externen Image der Organisation	35
Die Einsparung und Vermeidung von Konfliktkosten	37
Die unternehmerischen Ziele berücksichtigen!	45
Die Suche nach Widerständen, Ängsten und Mutmachern	46
Top->down oder bottom->up - die beste Strategie?	49
Soft Skills werden die neuen Hard Skills.....	51
Kann ein Bereich zu klein sein für internes KM?.....	56
Die Suche nach Verbündeten im Management	56
Fallbeispiel 1 einer innerbetrieblichen Mediation	64
Welche Risiken sind zu beachten?.....	72
Change Management – die Chancen.....	76
Die vorhandenen Konfliktaufstellungen.....	78
Das Primat der internen Steuerung	82
Interne und externe Mediatoren.....	83

Fallbeispiel 2 einer innerbetrieblichen Mediation.....	84
Verschiedene KMS-Modelle.....	87
Wer kann oder darf einen Konflikt melden?.....	91
Freiwilligkeit bei der innerbetrieblichen Mediation.....	91
Vertraulichkeit in der innerbetrieblichen Praxis.....	93
Konfliktkosten - Theorie und praktische Tipps	94
Interne Kostenverrechnung von Mediation und KMS	126
Zielsystem	127
Fallbeispiel 3 einer innerbetrieblichen Mediation.....	130
2. Die Entscheidung zur Einführung herbeiführen	155
Arbeitsgruppe bilden	155
Ziel, Governance und Arbeitsweise	156
Einführungsstrategie.....	156
Heute existierende Konflikt Kultur.....	158
Wichtige interne Verbündete	159
Externe Propheten	161
Welches Gremium / welche Person muss entscheiden?.....	162
Was soll entschieden werden?	163
Entscheidungsvorlage – was soll drin sein?.....	164
3. Wie kann es weitergehen?	168
Supervision und Weiterbildung	168
Ausbildung aller Azubis zu Streitschlichtern.....	169
Ausbildung von Führungskräften in Konfliktbearbeitung	169
Ausbildung neuer Konfliktlotsen und Mediatoren	171
Netzwerk Mediation in Hamburger Unternehmen	172
4. Anlagen.....	173
Begriffserläuterungen.....	173

Systemisches Konsensieren (SK).....	187
Betriebsvereinbarung – 2 Musterbeispiele.....	189
Gesprächs Leitfaden für ein Erstgespräch.....	208
Erläuterungen zur RVO ZMediatAusvV von 9.2017.....	212
AOK-Fehlzeitenreport 2016.....	219
<i>Schlechte Unternehmenskultur macht Mitarbeiter krank.....</i>	219
Konfliktfestigkeit - Assessment Formular.....	222
Arbeitsschutzgesetz.....	225
Konfliktlösungskompetenz wird Hard Skill.....	229
Veröffentlichungen zu Konfliktkosten.....	234
Konfliktkultur – ein aktueller Artikel aus LinkedIn.....	239
Mind Map.....	247
Literatur.....	249

Zielgruppen dieses Buches

- (Innerbetriebliche) Mediatorinnen und Mediatoren
- Führungskräfte, die einen besseren Wegfinden wollen mit Konflikten umzugehen
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der klassischen innerbetrieblichen Konflikthanlaufstellen wie Personalbereich, Betriebs-/Personalrat, Sozialberatung, Gesundheitsmanagement, Vertrauensleute usw. oder aus der Organisationsentwicklung
- Beraterinnen und Berater für professionelle innerbetriebliche Konfliktbearbeitung
- Alle, die den Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz verändern möchten, aber noch nicht wissen *wie*

Vorwort

Die Zeit ist reif!

Aus vielen Gesprächen mit Führungskräften, innerbetrieblichen MediatorInnen, Betriebsräten und anderen engagierten Menschen ist mir klar geworden, dass die Zeit reif ist für einen veränderten Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz.

Machen Sie mit!

Für alle, die noch nicht wissen **wie** sie dabei mitmachen können, habe ich dieses Buch geschrieben.

Wie kann ich das an meinem Arbeitsplatz hinkriegen?

Wie kann ich Entscheidungsträger gewinnen?

Wie finde ich die richtigen Argumente?

Wie gehe ich am besten vor?

Konflikte sind normal und alltäglich. Und sie sind gut und wichtig, um Änderungen anzustoßen oder Verkrustungen aufzubrechen. Ohne Konflikte hätten wir uns vielleicht nie aus der Steinzeit entwickelt.

„Nicht Konflikte sind das Problem, sondern die Art und Weise wie wir mit ihnen umgehen“ schreibt Kurt Faller.

Das trifft leider insbesondere auf Unternehmen und Organisationen zu: Konflikte werden in viel zu vielen Unternehmen und Organisationen in der Hoffnung totgeschwiegen „worüber ich nicht rede, das existiert auch nicht“. Wenn dann doch ein Streit bekannt wird, wird der oder dem zuständigen Vorgesetzten offen oder verdeckt vorgehalten, den Laden nicht im Griff zu haben.

Aber Konflikte wirken, auch wenn nicht über sie gesprochen wird. Und sie eskalieren auch im Verborgenen und so finden wir in man-

chen Unternehmen „Undercover MediatorInnen“. Engagierte ausgebildete MediatorInnen, die ohne offiziellen Auftrag KollegInnen helfen, Konflikte einvernehmlich zu regeln.

In einer Vielzahl von Unternehmen und Organisationen haben Mediation und professionelle Konfliktbearbeitung mittlerweile einen Platz gefunden. Und dennoch ist dies nur von einigen Vorzeigefirmen offen kommuniziert. Viele Unternehmen und Organisationen nutzen diese Möglichkeiten offenbar eher einzelfallorientiert oder im Verborgenen und scheuen sich, öffentlich über ihren neuen Umgang mit Konflikten zu sprechen.

Welchen Aufschwung innerbetriebliche Mediation und Konfliktbearbeitung in den letzten Jahren genommen hat, sollte u.a. aus dem 2017 veröffentlichten **Bericht der Bundesregierung zur Evaluation des Mediationsgesetzes** hervorgehen. Der Bericht beurteilt die Entwicklung der Mediation seit 2012 als „gleichbleibend auf niedrigem Niveau“ – eine für Kenner der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung überraschende Bewertung. Beim Studium des Berichtes fällt dann aber ins Auge, dass innerbetriebliche Mediation nahezu keine Erwähnung findet, sondern fast ausschließlich der freie Mediationsmarkt untersucht wird. Selbstkritisch heißt es im Bericht hierzu: *„Bei der Entwicklung der Befragung war nicht vorherzusehen gewesen, dass die innerbetriebliche Mediation eine so wichtige Rolle für die Mediation spielt“*. Dasselbe Schicksal der Nichterwähnung widerfährt übrigens auch Konflikt Management Systemen.

Meiner persönlichen Einschätzung nach sind Mediation und Konfliktmanagement in sehr viel größerem Umfang in den Unternehmen und Organisationen angekommen als im freien Markt.

Es bleibt nicht ohne Wirkung, dass

- ...das Konfliktpotential im Arbeitsumfeld deutlich höher ist als in anderen Bereichen: Nirgendwo sonst arbeiten wir Tag für Tag über so viele Stunden mit so vielen Menschen an vorgegebenen Zielen, wir können einem destruktiven Konflikt am Arbeitsplatz zumeist nicht durch Weggang ausweichen, er belastet auch Nicht-Beteiligte und stört die Umsetzung der Unternehmensziele – ist also auch ein betriebswirtschaftlicher Störfaktor.
- ...mittlerweile Tausende ausgebildete MediatorInnen in Unternehmen und Organisationen arbeiten. Viele von ihnen sind auch Führungskräfte, Betriebsräte, Personalreferenten, kommen aus der Rechtsabteilung oder dem Gesundheitsmanagement oder arbeiten als Personalleiter oder Geschäftsführer. Sie alle verbreiten einen geänderten Umgang mit Konflikten.
- ...der seit 2008 existierende RTMKM (Round Table Mediation und Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft) kontinuierlich wachsende Mitgliedszahlen vermeldet. Bekannte Firmen wie SAP, D-Bahn, Bombardier, Airbus u.a. sind dort vernetzt.
- ...es mit dem Round Table Mediation und Konfliktmanagement in öffentlichen Organisationen (RTMKÖ) seit 2016 ein deutschlandweites Netzwerk gibt, in dem zahlreiche Kliniken, Universitäten und Stadtverwaltungen Mitglied sind.
- ...es Rechtssicherheit gibt durch das Mediationsgesetz von 2012 und die ergänzende Rechtsverordnung von 2017.
- ...die Marktentwicklung einen Kulturwandel zu den Themen Konfliktbearbeitung und Führung verlangt: Bislang waren die meisten Unternehmen noch klassisch hierarchisch organisiert. Durch Einflüsse wie globaler Wettbewerb, Digitali-

sierung usw.¹ funktionieren solche starren Entscheidungsstrukturen immer schlechter. Sie sind zu langsam, nicht transparent genug und verhindern eigenverantwortliches Handeln auf mittleren und unteren Ebenen. Die neuen Anforderungen aber lauten: Auf Augenhöhe mit ihren Mitarbeitern agierende Führungskräfte müssen willens und in der Lage sein, auf unsicherem Boden schnell, flexibel und gemeinsam Entscheidungen zu treffen. In diesem Umfeld sind Konflikte nicht nur normal, sondern auch alltäglich. Und die Fähigkeit der Konfliktbearbeitung wird so vom *Soft Skill* zum *Hard Skill* einer Führungskraft, d.h. nicht mehr Fachwissen ist entscheidend für eine gute Führungskraft, sondern die sozialen Fähigkeiten und der Umgang mit Konflikten sind es inzwischen.

Unternehmen mit einem offenen und bewussten Umgang mit Konflikten sind stabiler und damit besser gegen Krisen gerüstet, als andere Firmen.

Sie sowohl **wert**-orientiert (Wirtschaftlichkeit), als auch **werte**-orientiert (Firmenkultur) zu führen bedeutet, Konflikte durch institutionalisierte Abläufe und Zuständigkeiten frühzeitig aufzugreifen, niedrigschwellig zu bearbeiten und für einen Wandel der Firmenkultur einzutreten. Das schont Ressourcen jedweder Art und setzt neue Energien frei, was beides die Krisenfestigkeit einer Organisation nachweisbar erhöht (s. Kurt Faller *Konfliktfest durch Systemdesign*).

Die Schlüsselworte hierbei heißen professionelle Konfliktbearbeitung, Prävention und Kulturwandel.

¹ Faktoren wie globaler Wettbewerb mit seinen zahlreichen Schwankungen, Einflüssen, geopolitischen Abhängigkeiten oder auch immer kürzere Innovationszyklen, Digitalisierung, Online-Handel, innovative Geschäftsideen, die rasend schnell unglaubliche Börsenwerte generieren, neue Technologien wie 3-D-Druck usw.

„Systeme zur Konfliktlösung zu entwickeln kommt fast der Entwicklung eines Schleusensystems gleich. Ein Konflikt ist wie Regen unvermeidlich. Richtig kontrolliert, kann er eine Wohltat sein; zu viel am falschen Platz kann zum Problem werden. Wir brauchen Systeme, die Konflikte ohne zu großen Aufwand wieder in die richtige Bahn lenken und deren Bewältigung ermöglichen. Konfliktmanagement nimmt diese Herausforderung an.“ (William L. Ury, (1991) Konfliktmanagement: Wirksame Strategien für den sachgerechten Interessenausgleich)

Wie aber können Unternehmen und Organisationen überzeugt werden, in der (Wirtschafts)-Öffentlichkeit stolz und mit breiter Brust von ihrem geänderten Umgang mit Konflikten zu erzählen und so zum Vorbild zu werden? Und wie kann der Übergang von einzelfallorientierter Bearbeitung hin zu einem neuen Umgang mit Konflikten gelingen? So dass zukünftig Konflikte systematisch, institutionalisiert und zielgerichtet bearbeitet werden. Und es zum gemeinsamen Anliegen wird, ein konfliktvermeidendes Klima zu schaffen?

Eigentlich weiß doch jeder, wie vernünftig all das wäre!

Was also können wir (**Sie also auch!**) tun, um das erreichen?

Nutzen Sie die guten Rahmenbedingungen und beeinflussen Sie den Umgang mit Konflikten in Ihrem Arbeitsumfeld! Es gibt inzwischen hilfreiche Bücher zu diesem Thema, es findet in einigen Städten ein aktiver Austausch innerbetrieblicher MediatorInnen über gute oder auch schlechte Erfahrungen statt, wir finden viele Unternehmen und Organisationen, die in der Diskussion zu diesem Thema stehen. **...und es gibt jetzt dieses Buch, das Sie gerade lesen.**

Und wir Alle können Unternehmern und Führungskräften Mut machen und sie einladen, auf Veranstaltungen von Handels- und Handwerkskammern, Unternehmer- und Branchenverbänden, der Deutschen Stiftung Mediation oder der Mediationsverbände ihren geänderten Umgang mit Konflikten vorzustellen. Sie werden fest-

stellen, dass ihre Scheu vor Öffentlichkeit völlig unbegründet ist und sie stattdessen Vorbilder für viele andere sind.

Und die in den Unternehmen tätigen MediatorInnen können wir gemeinsam mit den o. gen. Organisationen zu einem regelmäßigen Erfahrungsaustausch einladen (s. Anlage „Netzwerk“).

Konflikte nicht als *Problem*, sondern als *Chance* für Weiterentwicklung und Wachstum zu begreifen und Mediation und Konfliktmanagement als *Flaschenöffner*, um diesen Geist in die Freiheit zu entlassen, das ist es wofür ich überall zu wirken versuche.

Ich möchte Sie mit diesem sehr Praxis orientierten Buch dabei unterstützen, *Ihren Weg in Ihrer Organisation* zu finden.

Ich bringe im Folgenden meine über 30jährige Erfahrung als internationale Führungskraft im Topmanagement, innerbetrieblicher Mediator, Coach, Consultant, Projektleiter und Betriebsrat ein. Als innerbetrieblicher Mediator habe ich eine Mediationszentrale und ein Konfliktmanagement System (im Folgenden: *KMS*) selbst mit aufgebaut und kenne viele Probleme aus eigener Erfahrung.

Heute unterstütze ich Organisationen dabei, diesen Weg zu gehen. **Und ich bin ehrlich begeistert, nach so vielen Jahren betrieblicher Praxis einen Ansatz gefunden zu haben, der für ALLE gemeinsam, d.h. für die Beschäftigten, ihre Organe wie Betriebsräte oder Mitarbeitervertretungen, für die Führungskräfte und die Eigner Vorteile bringt. Wo gibt es das sonst?**

Jedes Einführungskonzept muss für die jeweilige Organisation individuell entwickelt werden. Größe, Branche, Eigentumsverhältnisse, Ressourcenausstattung, der aktuelle Umgang mit Konflikten, Erfahrungen mit Veränderungsprozessen etc. können dabei eine Rolle spielen.

Ich stelle Ihnen mit diesem Buch Ideen und Werkzeuge für ein solches Konzept und für eine erfolgreiche Einführung zur Verfügung.

Und ich möchte Ihnen Mut machen, für einen anderen Umgang mit Konflikten zu werben.

Ein erster kleinerer Schritt kann vielleicht sein, *systemisches Konsensieren* (Details s. Anlage) bekannt zu machen und damit vorhandene Methoden der Entscheidungsfindung abzulösen, die immer Gewinner und Verlierer und somit neues Konfliktpotential schaffen. Oder die Einführung von *Mediation*, um schwelende Konflikte und Störungen aufzulösen.

Aber vielleicht können sie sich von dem Gedanken lösen, „nur“ reparieren zu wollen und sie finden Gefallen daran, für einen geänderten wertschätzenden Umgang miteinander einzutreten.

Dr. Christoph Thomann, Begründer der Klärungshilfe, sagt zu Konflikten: *„Überall, wo Menschen miteinander schaffen, machen sie sich über kurz oder lang auch zu schaffen. Ob sie wollen oder nicht. Konflikte sind Anzeichen von Vertiefung. Diese Vertiefung ist auch eine Chance, wenn man sie ergreifen kann.“*

Auf einer Website, die ich zufällig fand, wurde dies noch ergänzt: *„Selten haben wir gelernt, konstruktiv mit Konflikten umzugehen und sie als Chance zu sehen. Wir greifen meist auf unser – von Haus aus gelerntes – Konfliktverhalten zurück: Vermeidung, Verleugnung, Ausbrüche, Beschwichtigungen, oberflächliche Sachlösungen, faule Kompromisse, Nachgeben etc. Wie auch im Privatleben haben diese Strategien im Berufsleben fatale Langzeitfolgen. Und manche Konflikte liegen auch in organisationalen Faktoren, wie unklare Strukturen und Abläufe, mehrdeutige Zuständigkeiten und Kompetenzen etc. begründet.“* (Anke-Beate Salau, Hamburger Mediatorin und Beraterin).

Ich wünsche Ihnen Freude und Erkenntnisse beim Lesen dieses Buches! *M. Gehrke-Frank, März 2018*

Eine Bitte an die Leser:

Wenn Sie Hinweise über die Nutzung professioneller Konfliktbearbeitung in Unternehmen und Organisationen haben oder Anregungen und Kritik zu diesem Buch, so freue ich mich über Ihre Mail unter CoachingundMediation@t-online.de

Der berufliche Werdegang

https://www.xing.com/profile/Michael_GehrkeFrank?sc_o=mx_b_p

Aktuelle Angebote

www.gehrke-frank.de

Was finden Sie in diesem Buch?

Dieses Buch besteht aus 3 Teilen, die sich alle sehr stark an praktischen Erfahrungen orientieren und es Ihnen ganz konkret erleichtern sollen, Mediation oder ein Konflikt Management System in ihrem Arbeitsumfeld zu initiieren bzw. erfolgreich einzuführen.

1. **Teil: Grundsätzliche Vorüberlegungen**

Was treibt Sie zu diesem Thema, wie wird heute in Ihrer Organisation mit Konflikten umgegangen, Einsparungen durch ein KMS, was könnte ein Ziel sein, was ein erster Schritt, was sollten sie beachten und vieles mehr.

2. **Teil: Vorbereitung einer Entscheidung (der Geschäftsführung o.ä.) zur Einführung**

Wer kann sich aktiv beteiligen, gibt es bereits einen wichtigen Befürworter, wo müssen Sie Entscheider abholen, wo können Sie anknüpfen, was wollen Sie als ersten Schritt zur Entscheidung bringen und vieles mehr.

3. **Teil: Wie kann es weitergehen**

Einige praktische Vorschläge für eine weitergehende Arbeit

4. **Teil: Anlagen**

Das 2. Buch zu „**das 4-U Dilemma**“ geht im Detail auf das **Projekt zur Einführung von professioneller Konfliktbearbeitung** (Mediation oder KMS) ein.

Warum ist es so wichtig, die Einführung eines KMS in einem gesonderten Buch zu beschreiben?

Viele Projekte scheitern, weil das Hauptaugenmerk auf der Entscheidung für die Einführung einer professionellen Konfliktbearbei-

tung liegt. **Der „Rest“ – also die Einführung selbst - scheint vielen dann ein Selbstgänger zu sein – ein schwerwiegender Irrtum!**

Ohne gute Planung ist Ihr Budget bereits aufgebraucht lange bevor Sie fertig sind. Ohne regelmäßige Statusberichte an Ihren Sponsor könnten Sie seine Unterstützung verlieren, ohne rechtzeitig angekündigte Einbeziehung interner Experten (z.B. der Sozialberatung oder Betriebsarzt/Gesundheitsmanagement) stehen Ihnen diese Personen nicht zur Verfügung, wenn Sie sie brauchen und Ihr Projekt verzögert sich usw. usw. Und immer noch gibt es irgendwo Personen, die Sie lieber scheitern lassen wollen und jede Unklarheit zu Ihrem Nachteil nutzen wollen.

Was finden Sie in diesem 2. Buch:

Projektstruktur, Budget, Zeitvorgaben, Auftrag, Projektressourcen, Teilaufgaben, Ist-Analyse, Risiken, Einbindung vorhandener Konfliktanlaufstellen usw. sind Themen dieses Buches. Einige Arbeitshilfen finden sich in den Anlagen.

In diesem 2. Buch profitieren Sie von meinen langjährigen Erfahrungen in der Leitung großer Projekte, als Mediator und in der Einführung von Mediation und KMS in großen Organisationen.

Ich spreche in diesem Buch von „Organisation“ als vereinfachendem Oberbegriff für verschiedene Systeme und schließe dabei ein: gewinnorientierte Wirtschaftsunternehmen, soziale, öffentliche oder private Dienstleister, Verwaltungen, mittelständische Betriebe oder NGOs, da für alle in diesem Kontext im Wesentlichen die gleichen Prinzipien gelten oder analog angewandt werden können. Insofern wird auch allgemein von BR /Betriebsrat gesprochen, was z.B. MAV oder PR gleichermaßen mit abdeckt.

Um mir das Schreiben und Ihnen die Lesbarkeit zu erleichtern, benutze ich im Text ab jetzt ausschließlich die männliche Form. Ich weiß, dass die Mehrzahl der Mediatoren weiblich ist – und das nicht ohne Grund. Empathie war in der Vergangenheit kein erklärtes Erziehungsziel für den männlichen Nachwuchs.

Ich hoffe trotzdem auf Ihr Verständnis für diese Vereinfachung.

Was ist nicht drin

Ich verzichte bewusst auf Wiederholungen theoretischer Ansätze, die in anderen Büchern bereits viel besser dargelegt wurden. Ich möchte deshalb dem interessierten Leser die Bücher von Kurt Faller, Friedrich Glasl, Dieter Bischof und F. Schulz von Thun ans Herz legen.

Nur so viel sei zu meinem Grundverständnis des Konfliktmanagements gesagt: in erster Linie geht es nicht um Ablaufbeschreibungen, Methoden und Verfahren, sondern um Haltung und Werte².

Was ist damit gemeint:

- Stimmen Haltung und Werte (bei Ihnen, bei Führungskräften, bei Entscheidern usw.), kann man mit wenig Struktur auskommen.
- Fehlende Haltung und Werte können auch nicht durch ausgefeilte Strukturen kompensiert werden.

² Sind Ihnen Respekt, Wertschätzung, Anerkennung oder Fehlertoleranz wichtig?

Die von Marshall Rosenberg begründete gewaltfreie Kommunikation bietet mir seit langem und immer wieder aufs Neue eine gute Orientierung. Er wurde 1934 als Sohn jüdischer Auswanderer in Detroit geboren und hat als Mediator in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts u.a. in bürgerkriegsartigen Konflikten in Afrika gearbeitet.

Ihn beschäftigte die Frage: "Wie kann ich auf Gewalt reagieren, ohne Gewalt anzuwenden und trotzdem nicht zu verlieren?" Grundlage ist die Annahme, dass jedes Bedürfnis in einer Weise erfüllbar ist (egal, um welchen Konflikt es sich handelt), allerdings die Bedürfnisse unterschiedlich stark befriedigt sind. Ebenso wird davon ausgegangen, dass alle Bedürfnisse gleichwertig sind und für alle Menschen gleich sind. Es geht also immer um das Verhandeln von ungeklärten Bedürfnissen und den damit verbundenen Gefühlen.

Begriffserläuterungen

Einige Begriffe werden in diesem Text so häufig benutzt oder nur abgekürzt verwendet, dass ich sie ausführlich definiere oder erkläre. Vertiefende Erläuterungen finden sie in anderen Büchern (s. Literaturverzeichnis).

Folgende Begriffe werden im Kapitel *Begriffserläuterungen* in der Anlage dieses Buches erläutert:

Konflikt,
Konfliktpotenzial,
KAS-Konflikthanlaufstelle,
KM-Konflikt-Management,
KMS-Konfliktmanagement System,
FK-Führungskraft,
Mediation,
Systemische Mediation,
Konfliktkosten,
Konfliktkostenarten,
Business Case (Kosten-Nutzen-Analyse).