

# Dicke Luft

TEXT: TINA CAPELLARI



**EXPLOSIV.** Nicht immer ist das Betriebsklima so entspannt, wie es sein sollte. Damit Auseinandersetzungen nicht eskalieren, hat moments für Sie die hilfreichsten Tipps für Konfliktlösungen am Arbeitsplatz gesammelt.

Versteht man sich mit seinen Arbeitskollegen gut, geht man gleich viel lieber zur Arbeit. Egal, ob während der Kaffee- oder Mittagspause: Gesellschaft tut gut und sich gemeinsam über den neuen Betriebs-Klatsch und -Tratsch auszulassen, sowieso. Außerdem ist auch die Arbeitsmotivation höher, wenn man sich wohl fühlt und die

Umgang miteinander in Zukunft ändern soll. Ist trotzdem keine Einigung möglich, kann man einen externen Konflikt-Coach oder Mediator einschalten.

**Streitschlichter.** Prinzipiell ist ein Mediator eine neutrale Person, die in Konfliktsituationen als Streitschlichter agiert. Er ist primär in einer bera-

freiwillig daran teilnehmen und gewillt sind, das Problem in den Griff zu bekommen. Gillissen betont hier die Helferrolle des Mediators; dessen Aufgabe ist es, einen sicheren Rahmen vorzugeben und die Konfliktparteien dabei zu unterstützen, sich gegenseitig zuzuhören. „Wir ‚übersetzen‘ - wenn notwendig - Vorwürfe in die zugrunde liegenden Interessen und Bedürfnisse, stellen hilfreiche Fragen und strukturieren die Gespräche.“ Dabei ist der Mediator, der gesetzlich zur Verschwiegenheit verpflichtet ist, stets allparteilich und achtet darauf, dass die Beteiligten im gleichen Ausmaß zu Wort kommen und ihre Anliegen vorbringen können.

”

**Die Leute streiten, weil sie nicht gelernt haben, zu argumentieren.**

Gilbert Keith Chesterton, britischer Autor

Zusammenarbeit im Team funktioniert. StepStone, eine deutsche Online-Jobbörse, hat 2013 eine Studie über die 10 wichtigsten „Glücksfaktoren“ am Arbeitsplatz durchgeführt, bei der 13.600 Arbeitnehmer aus sieben europäischen Ländern befragt wurden. Das Ergebnis spricht für sich: Am wichtigsten war den Befragten ein respektvoller Umgang miteinander, dicht gefolgt von Arbeiten in einem guten Betriebsklima. In der Praxis ist dieser Zustand allerdings nicht oft anzutreffen.

**Klärende Gespräche.** Werner Walisch, Psychotherapeut und Unternehmens- und Sozialberater aus Graz, rät, Kollegen um eine Aussprache unter vier Augen zu bitten, sobald Probleme auftreten. Bei kleineren Meinungsverschiedenheiten ist es oft besser, wenn der Vorgesetzte sich heraushält und auf die Selbstorganisationsfähigkeit seiner Mitarbeiter hofft. „Dieses ‚Empowerment‘ kann im Optimalfall die Lösungskompetenz der Mitarbeiter verbessern und die Eigenverantwortung fördern“, so Walisch. Ist ein Konflikt allerdings so weit fortgeschritten, dass er das Arbeitsklima allzu stark beeinträchtigt, muss die Führungskraft einschreiten. Walisch empfiehlt, die Situation in einem Dreier-Gespräch zu klären und verbindliche Vereinbarungen darüber zu treffen, was sich im

tenden Funktion tätig und liefert nur Inputs zur eigenständigen und fairen Lösung des Problems. Es gibt für unterschiedliche Problembereiche eigene Mediatoren. Speziell für Konflikte im Unternehmen oder für Konflikte zwischen zwei unterschiedlichen Unternehmen zuständig ist ein Wirtschaftsmediator.

**Keine Schuldfrage.** Sven Gillissen, Unternehmensberater, eingetragener Mediator und Landessprecher Steiermark der ExpertsGroup Wirtschaftsmediation, erklärt: „In der Wirtschaftsmediation geht es nicht nur um die Regelung eines Konflikts an der Oberfläche, sondern auch darum, die Beziehung zwischen den Konfliktparteien für die Zukunft zu verbessern und damit die Basis für eine weitere Zusammenarbeit zu schaffen.“ Es gehe also nicht darum, die Schuldfrage zu klären, sondern darum, zu einer pragmatischen Lösung des Problems zu kommen und die Gesprächsbasis mit dem Konfliktpartner weiterhin zu erhalten.

**Helfende Hand.** Zu Beginn verschafft sich ein Mediator einen Überblick über die Konfliktsituation und plant dann entsprechende Maßnahmen wie Einzelgespräche, Mediationssitzungen oder auch Workshops. Eine Mediation kann allerdings nur dann erfolgreich sein, wenn alle Parteien

**Keine Kosten.** Ein Mitarbeiter kann selbst „professionelle Hilfe von außen“ vorschlagen, auch wenn beispielsweise der eigene Vorgesetzte in den Konflikt involviert ist. „Immer mehr Wirtschaftsmediationen kommen auf Initiative der Mitarbeiter ➤



## Richtig streiten

- Immer sachlich bleiben. Den anderen zu beleidigen, ist niveaulos und lenkt nur vom eigentlichen Thema ab.
- Pauschalen Formulierungen wie „Nie machst du ...“ ausweichen. Besser ist, sich auf konkrete Beispiele zu beziehen.
- Anklagende „Du“-Sätze vermeiden. Lieber die eigenen Gefühle beschreiben: z. B. „Ich finde es verletzend, wenn ...“
- Fasst man zwischenzeitlich die Worte des anderen zusammen, lässt sich herausfinden, ob man diese richtig verstanden hat.

zustande - und immer mehr Führungskräfte stehen dem positiv gegenüber“, weiß Gillissen. Angst vor anfallenden Kosten braucht man dabei als Mitarbeiter nicht zu haben, die Kosten für eine Mediation übernimmt für gewöhnlich das betroffene Unternehmen selbst.

**Scharfes Schwert.** Werner Walisch gibt aber zu bedenken, dass die Mediation zwar nützlich, aber dennoch „ein ziemlich scharfes Schwert“ sei und erst als letzter Ausweg zum Einsatz kommen sollte. „In der Unternehmenspraxis habe ich als Coach oft erlebt, dass ein Konflikt durch das Etikett ‚Mediation‘ ein zu großes Gewicht bekommt.“ Deshalb sollte man zuerst selbst versuchen, eine Lösung des Problems zu finden. Walisch betont aber, dass Streiten nicht automatisch etwas Negatives



**Ein Mediator löst Konflikte im Berufsleben, ohne Partei zu ergreifen.**

ist: „Konflikte können auch ein wichtiger Impuls für Entwicklung sein, wenn dadurch Verbesserungspotenzial deutlich wird.“ Voraussetzung ist jedoch, dass Konflikte fair und wertschätzend geführt werden. Er betont

die Wichtigkeit einer „Streit-Kultur“ im Unternehmen, bei der Konflikte nicht verdrängt und verschwiegen, sondern offen angesprochen werden und man sich gegenseitig mit Respekt begegnet. ●