

*Ganz gleich, ob Führungskraft im mittleren Management, Abteilungsleiter, Chef einer Filiale oder Vorgesetzter im Team: Als Chef ist man täglich mit Konfliktsituationen konfrontiert. Teil der Führungsaufgabe ist es, sozialkompetent mit solchen Situationen umzugehen.*

# Durch mediative Kompetenz Konflikte souverän meistern

Sie taxieren sich mit misstrauischen Blicken. Die Spannung in der Luft ist spürbar. Kein Wunder, die beiden Kontrahenten blicken auf eine lange gemeinsame Historie gegenseitiger Beschuldigungen und Beleidigungen zurück. Sie haben nur eines im Sinn: die eigene Ehre und das Ansehen wieder herzustellen. Keiner weicht auch nur einen Zentimeter zurück ... Ein Ausschnitt aus einem Western? Nein, diese Szene spielt im Konferenzraum eines mittelständischen Unternehmens. Realität im Alltag.

Wer Menschen führt, sieht sich immer mal wieder mit solchen Konflikten oder ähnlichen verfahrenen Situationen in seinem Team konfrontiert. Was die Führungskraft jetzt braucht, ist die Kompetenz, die Betroffenen optimal „abzuholen“ und zu einer Lösung zu führen. Nötig ist dabei vor allem die soziale Kompetenz, auf Menschen einzugehen – insbesondere dann, wenn es sich um schwierige Persönlichkeiten und komplizierte Fälle handelt. Grundsätzlich stehen dem Chef in derartigen Situationen drei Reaktionsmöglichkeiten zur Auswahl, die er je nach Intensität des Konfliktes nutzen sollte:

1. Er vermittelt persönlich zwischen den Konfliktparteien.
2. Er zieht eine andere Führungskraft des Unternehmens hinzu.
3. Er beauftragt einen externen Mediator mit der Lösung.

Jede Führungskraft sollte entsprechend qualifiziert sein, Konflikte im eigenen Team selber anzupacken. Sie sollte aber auch erkennen können, wann ein anderer Vermittler notwendig ist oder wann Konflikte so eskaliert sind, dass sie nur von einem externen Profi gelöst werden können. Ein solcher Profi ist der Mediator, ein neutraler Dritter, der zwischen Konfliktparteien durch besondere Verfahrensweisen vermittelt. Mediation zielt auf eine Lösung ab, mit der alle Beteiligten gut leben können. Wir sprechen dann von der so genannten Win-Win-Lösung. **Mediation basiert auf folgenden Grundsätzen**, die sich auch zur internen Konfliktbewältigung heranziehen lassen:

**Freiwilligkeit:** Die Parteien entscheiden sich nach dem Erstgespräch fortlaufend selbst, ob sie weiterhin teilnehmen. Diese Freiwilligkeit fördert die Akzeptanz der erarbeiteten Ergebnisse.

**Vertraulichkeit:** Was in der Mediation passiert, dringt mit keinem Wort nach außen, es sei denn, die Konfliktparteien legen gemeinsam fest, was in welcher Form kommuniziert wird. Nur so ist ein wirklich offener Dialog möglich.

**Selbstverantwortlichkeit:** In der Mediation übernimmt kein unbeteiligter Dritter die Verantwortung oder Entscheidung, die bleibt bei den Konfliktbeteiligten selbst. Das führt dazu, dass die Lösungen wirklich auch als eigene Leistung verbucht und somit auch gelebt werden.



von Tobias Nitzschke

*Hier braucht es einen Mediator: Konflikte können ein Team stark belasten. Vor allem, wenn die Beteiligten alleine keine Lösung mehr finden. Dann ist die Vermittlungskompetenz des Teamchefs gefragt.*



Foto: Bilderbox

**Neutralität/Allparteilichkeit:** Der Mediator ist einerseits neutral, das heißt, er verzichtet auf Ratschläge und Urteile. Andererseits nimmt er aber auch die Perspektiven der jeweiligen Partei ein. Dadurch fördert er das Verständnis und drückt Wertschätzung aus.

**Ergebnisoffenheit:** Meist sind Konfliktparteien nicht mehr in der Lage, über die eigentlichen Beweggründe zu sprechen. Ihr Konflikt wird als Positionskampf ausgetragen. Mediation konzentriert sich auf die Befriedigung der eigentlichen Bedürfnisse, auf die Ziele und Interessen der jeweiligen Partei. Die dafür erforderliche Ergebnisoffenheit fördert eine nachhaltige Umsetzung der erarbeiteten Lösungen.

## Tipps für die „interne Mediation“

Diese Grundsätze einer Mediation sollten auch Sie beherzigen, wenn Sie sich – quasi in Form einer „internen Mediation“ – persönlich um einen Konflikt in Ihrem Team kümmern wollen. Achten Sie dabei auch auf folgende Punkte:

- Beginnen Sie damit, dass Sie den Beteiligten erläutern, was Sie mit der Mediation vorhaben und wie Sie dabei vorgehen. Häufig wird der Fehler gemacht, dass vorschnell und ohne ausreichende Information losgelegt wird. Dies führt dann zu einer Verunsicherung der Konfliktparteien. Wenn Sie konkret informieren, welches Ziel Mediation verfolgt, wie sie abläuft, welche Prinzipien zugrunde liegen und wie der Prozess geregelt ist, fördern Sie die Bereitschaft, dieser Form der Konfliktlösung zuzustimmen.
- In vielen Fällen wirkt sich bereits die Bezeichnung des Verfahrens auf die Akzeptanz aus: Überlegen Sie, ob Sie das Verfahren als Mediation oder (je nach Situation) als Dialogverfahren, Zukunftsdialog oder moderierten Austausch benennen.
- Ganz wichtig für den Erfolg ist es, dass Sie als Mediator Partei für alle Beteiligten ergreifen, gleichzeitig aber neutral bleiben. So können selbst stark verhärtete Konflikte zu einer dauerhaften Lösung geführt werden.
- Bemühen Sie sich in erster Linie darum, die jeweiligen verdeckten Interessen und Motive der Beteiligten freizulegen. Im Konflikt nei-

gen Menschen schnell dazu, in einen Positionskampf abzudriften, und sind nicht mehr in der Lage, ihre eigentlichen, tiefer liegenden Beweggründe auszudrücken.

- Halten Sie die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse in einem Protokoll beziehungsweise einer schriftlichen Vereinbarung fest, die von allen Parteien unterschrieben wird.

## Mediative Kompetenz

Konfliktprävention und -lösung ist in erster Instanz Aufgabe der jeweiligen Führungskraft. Mehr noch: Sozialkompetente Führung, also das mediative Eingehen auf die Mitarbeiter, kann Gesundheit und Unternehmensverbundenheit maßgeblich fördern und die Burnout-Fälle reduzieren. Die Mitarbeiter nehmen wahr: „Meine Führungskraft ist für mich da und sorgt für ein gesundes, leistungsorientiertes Klima.“ Die wichtigsten Eigenschaften und Techniken, die Führungskräfte für mediative Kompetenz brauchen:

**1. Gesundes Menschenbild und Empathiefähigkeit:** Sich einfühlen können und auch die Perspektive des anderen verstehen zu wollen, sind grundsätzliche Anforderungen an eine gute Führungskraft. Es drückt an sich schon Wertschätzung aus – und kann strukturiert erlernt werden.

**2. Fähigkeit zum Analysieren, Fragen und aktiven Zuhören:** Jede Führungskraft sollte in der Lage sein, mit Hilfe ausgewählter Fragetechniken situationsgerecht auf ihre Mitarbeiter einzugehen. Dabei ist zu erwarten, dass ihr diese nicht gleich folgen, da sie noch in ihrer Welt feststecken. Hier sind Zuhörkompetenzen gefordert, die über das klassische Kommunikationstraining hinausgehen und eben gerade auch bei „Widerstand“ funktionieren.

**3. Synchronisation:** Zu Beginn eines Konfliktgespräches fehlt es häufig an einem so genannten „Gleichklang“. Man kann sich das so vorstellen, dass sich ein Mitarbeiter zurücklehnt

(= körpersprachlich distanziert) und problemorientiert argumentiert. Die Führungskraft möchte aber umgehend eine Lösungsorientierung herstellen. An sich ein guter Vorsatz, jedoch schwierig, weil sich der Mitarbeiter noch an seinem „Standpunkt“ eingekapselt hat. Hier hilft es, sich erst einmal mit dem Mitarbeiter zu synchronisieren, etwa seine (körper)sprachliche Haltung mit einzunehmen. Dadurch entsteht Zugang und überhaupt erst die Bereitschaft, eine Lösung zu besprechen.

**4. Nervenstärke und Angriffsumkehr:** In der Mitarbeiterführung gilt es, Ruhe zu bewahren und sich selbst, vor allem die eigenen Stressauslöser, genau zu kennen. Das gibt der Führungskraft die Kompetenz, auch bei Angriffen auf die eigene Person die eigentlichen Beweggründe des Angreifers positiv umzudeuten.

**5. Interessenorientiertes Denken und Handeln:** Führungskräfte sollten möglichst wegkommen von einer starken Aufgabenorientierung mit direktiven Anweisungen. Besser ist eine am Menschen orientierte Führung, die darauf ausgelegt ist, die eigentlichen Beweggründe der Mitarbeiter zu verstehen. Hinter jedem Handeln der Mitarbeiter steckt eine an sich legitime und positive Intention. Erst wenn Führungskräfte diese im Kern erkennen, können gemeinsam Lösungen erarbeitet werden, die das eigentliche Motiv abdecken und zugleich im Einklang mit den eigenen Zielen stehen.

**Fazit:** Für ein Unternehmen ist die mediative Kompetenz der Führungskräfte ein wichtiger Faktor, der hilft, in alltäglichen Prozessen Zeit, Nerven und Geld zu sparen. Zusätzlich fördert es eine gesunde Lösungskultur im Unternehmen und trägt wesentlich zu einem besseren, konstruktiven Arbeitsklima bei. Die Verantwortlichen in den Unternehmen tun deshalb gut daran, die Mediationskompetenz ihrer Führungskräfte gezielt zu fördern. ■

*Der Wirtschaftspsychologe und Mediator Tobias Nitzschke ist Experte für Konfliktmanagement und Mediationskompetenz in Unternehmen ([www.mediationsbuero-deutschland.de](http://www.mediationsbuero-deutschland.de))*

### Konflikte souverän bewältigen: Vortrag und Workshop

Zu den wichtigen Kompetenzen von Führungskräften gehört es, mit Konflikten gut umgehen zu können. Bei den kommenden Praktikertagen am 13./14. November steht das Thema gleich zweimal auf dem Programm: Tobias Nitzschke, Autor des nebenstehenden Beitrages, erläutert in seinem Vortrag, was bei Konflikten passiert und wie man im Unternehmen kompetent damit umgeht. Und in einem dreistündigen Workshop können Sie mit dem Experten trainieren, wie Sie in Konflikten und spannungsgeladenen Gesprächen souverän agieren. – Weitere Informationen zum Programm der Praktikertage sowie Anmeldemöglichkeit:

→ Internet: [www.helfrecht.de](http://www.helfrecht.de)  
→ Telefon: +49 (0) 92 32 / 60 10