

# Beruf und Karriere

Solinger Morgenpost v. 17.4.04

## Konflikt-Lotsen

Streitereien am Arbeitsplatz verpesten das Betriebsklima und kosten Produktivität. Immer mehr Unternehmen versuchen, Auseinandersetzungen zwischen Mitarbeitern unter Anleitung friedlich zu lösen.

Von CLAUDIA MIELENZ

„Hat die schon wieder das Fenster aufgemacht“, denkt die fröstelnde Kollegin und ärgert sich im Stillen über die offenkundig Kälte-unempfindliche Zimmergenossin. Das gibt sie aber nicht offen zu. Aus solchen unausgesprochenen Kleinigkeiten erwachsen am Arbeitsplatz häufig handfeste Konflikte, die nicht nur das Betriebsklima vergiften. Sofern derartige Auseinandersetzungen auf einen Rechtsstreit hinauslaufen, können sie den Betrieb auch teuer zu stehen kommen. Darum versuchen immer mehr deutsche Unternehmen, solche Streitigkeiten durch den Einsatz eines Konfliktmanagement-Systems statt mit dem Gang vor den Kadi zu lösen.

„Wir haben Konfliktmanagement Anfang des Jahres eingeführt“, berichtet Jürgen Albermann, Leiter der Personalabteilung der Stadt Solingen. „Konflikt-Lotsen“ sollen Streitigkeiten unter den städtischen Angestellten künftig nach dem Prinzip der „Mediation“ schlichten. Mediation ist ein Verfahren zur Konfliktbewältigung, bei dem die Betroffenen mit Hilfe eines neutralen Dritten (Mediator) eigenverantwortlich Lösungen erarbeiten. Dazu führt der so genannte Mediator ein Gespräch zwischen zerstrittenen Parteien herbei, ist auch während des Gesprächs anwesend und gibt Denkanstöße zur Konfliktlösung.

Neunzehn Mitarbeiter bereitet Wirtschaftsmediator und Konfliktberater Hans-Peter Hüsck derzeit in Solingen auf ihre Lotsenrolle vor. „Wir spielen Konfliktsituationen in Rollenspielen durch“, erklärt Seminar-Teilnehmerin Sylvia Heinrichs-Reinschagen. Für das nächste Rollenspiel hat sie sich einen ganz konkreten Fall von zwei Mitarbeitern vorgenommen, die nicht mehr miteinander zurecht kamen.

Obwohl deutsche Unternehmen Konfliktmanagement erst seit den 90er Jahren verstärkt betreiben, ist die Idee nicht neu. Bereits in den 70er Jahren haben sich Wissenschaftler zum ersten Mal mit dem „Streit unter Anleitung“ beschäftigt. Auch die Bayer AG hat bereits in den 80er Jahren die Notwendigkeit erkannt, Kon-

flikte rechtzeitig zu lösen. Rund 500 Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmensbereichen werden für den Leverkusener Konzern in Konfliktmanagement geschult. Ihre Aufgabe ist es, individuelle Konflikte zu lösen, aber auch Streitpunkte innerhalb eines Teams und von außen verursachte Unstimmigkeiten, die zum Beispiel durch Veränderungen in der Organisationsstruktur entstehen können.

Konfliktmanagement will Ursachen und Auswirkungen von Streit und Missstimmungen früh erkennen und typische Verhaltensmuster in Konfliktsituationen analysieren hel-

fen. Zudem bietet es Strategien und Wege, um mit scheinbar unlösbaren Konflikten konstruktiv umzugehen, so ein Bayer-Mitarbeiter. ganz abgesehen davon, dass die Mitarbeiter für drohende Konflikte und mögliche Lösungen sensibilisiert werden.

Trotzdem können die Konfliktmanager nicht jeden Streit lösen. „Nur wenn sich die Teilnehmer im Gespräch öffnen, können Konflikte bereinigt werden“, weiß Ursula Schlößer. Sie ist Gleichstellungsbeauftragte bei der Stadtverwaltung Kerpen. Dort schlichteten seit fünf Jahren dreizehn Konfliktmanager nach dem Prinzip der Mediation Kleinkriege in

Sach- und Fachfragen. Wie lange an einem Konflikt gearbeitet werde, hänge von seiner Schwere ab: Manchmal reiche schon ein klärendes Gespräch. In anderen Fällen hätten sich Kleinigkeiten aber zum handfesten Mobbing ausgeweitet, bedauert Schlößer.

„Dauerhaft soll sich durch das Konfliktmanagement eine neue Streitkultur entwickeln“, hofft die Gleichstellungsbeauftragte. Eine Kultur, in der Konflikte sich erst gar nicht zu Krisen ausweiten können. Dafür, räumt Schlößer ein, sei ein Zeitraum von fünf Jahren allerdings zu kurz.



„Hat die schon wieder meinen Stift gebraucht – und abgebrochen. Typisch.“  
Foto: BilderBox

### Mediation

Das Grundprinzip von Mediation (engl.: to mediate = vermitteln) ist Kooperation statt Konfrontation. Bei dieser Form des Konfliktmanagements sollen die streitenden Parteien unter Anleitung selbst zu einer Problemlösung finden. Angestrebt wird ein außergerichtlicher Konsens, aus dem beide Parteien als Sieger hervorgehen. Nicht nur viele Fälle im Arbeitsrecht lassen sich durch friedensstiftende Vermittlung schneller, kostengünstiger und für alle Beteiligten zufrieden stellend lösen. uef