

Vorwort

Miese Stimmung im Job, Konflikte zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, Streit unter Kollegen. Der Druck in den Belegschaften ist enorm, innerbetriebliche Spannungen nehmen zu. Konflikte sind ein Leistungskiller, wenn sie nicht beseitigt werden. Frust und innere Kündigung senken die Produktivität der Arbeitnehmer. Das Potenzial dieser resignierten Mitarbeiter wird schlichtweg vergeudet. Auch Fluktuation aus Frust kann sich kein Unternehmen mehr leisten, gerade in Zeiten, in denen qualifizierte Mitarbeiter immer wertvoller werden. Das bedeutet: Konflikte zehren nicht nur an den Nerven, sie kosten auch richtig Geld.

Erste Ergebnisse des Arbeitsmarktklima-Barometers 2008 – vorgestellt vom Institut für Absatz und Konsum (IFAK) – belegen deutlich: Motivation und Engagement am Arbeitsplatz sinken. Nur noch zwölf Prozent der Beschäftigten fühlen sich ihrem Arbeitgeber gegenüber verpflichtet und sind mit Motivation und Engagement bei der Arbeit. Schuld an der geringen Verbundenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber ist auch ein Arbeitsumfeld, das den Bedürfnissen und Erwartungen der Beschäftigten nicht gerecht wird und häufig auf Defizite in der Personalführung zurückzuführen ist. Es ist daher wichtig, dass Führungskräfte frühzeitig erkennen, wo Probleme entstehen, wo sich Konflikte anbahnen, ganz nach dem Motto »Signale erkennen und gegensteuern«.

Häufig ist nicht der Konflikt selbst das Problem, wohl aber der Umgang damit. Werden Konflikte richtig angefasst, dann können sie gewinnbringend genutzt werden: Beispielsweise wenn es gelingt, dass sich Verfechter und Kritiker einer Strategie oder eines Vorhabens an einen Tisch setzen, diskutieren und gemeinsam eine Lösung finden.

Einen Beitrag zum vorbeugenden Konfliktmanagement möchte dieses Buch leisten. Viele Konflikte zwischen einzelnen Personen und ganzen Abteilungen sind vermeidbar und lösbar. Damit Sie Fallen erkennen und vermeiden, in Konflikten handlungsfähig bleiben und diese entschärfen können, folgen zunächst die wichtigsten Grundlagen, also das, was Sie über innere, zwischenmenschliche und soziale Konflikte wissen sollten. Ziel ist: Sie sollen Handlungsstrategien finden, die zu Konfliktlösungen führen und als Vermittler in Spannungsfeldern fungieren können.

In besonders verfahrenen Situationen hat sich die Mediation – die Vermittlung unter Zuhilfenahme von externen Dritten – bewährt. Die Grundlage der Mediation ist die Annahme, dass die beteiligten Parteien daran interessiert sind, die Konflikte zu bewältigen. Der Mediator übernimmt dabei die Rolle des Vermittlers und Konfliktmoderators, der versteckte Motive bewusst macht. Möglichst alle Aspekte, auch Emotionen, werden berücksichtigt. Anschließend erarbeiten beide Seiten zusammen mit

dem Mediator eine tragfähige Lösung. Ziel ist, dass die Konfliktparteien nach Beilegung des Streits wieder konstruktiv zusammenarbeiten können. Interessant ist, dass dieses Streitschlichtungsverfahren von Unternehmen zwar als das Verfahren – nach Verhandlungen – mit den meisten Vorteilen eingeschätzt wird, aber paradoxe Weise nur von einem Viertel auch wirklich eingesetzt.

Damit Sie die Methode besser einschätzen können und vielleicht einiges selbst anwenden können, finden Sie in diesem Buch auch Grundlegendes sowie zwei konkrete Falldarstellungen zur Mediation. Manchmal ist die Situation allerdings so verfahren, dass es sinnvoller ist, wirklich einen professionellen Konfliktmanager oder einen Mediator hinzuzuziehen.

Die Beiträge in diesem Buch wurden zusammengestellt aus den Büchern:

- »Konflikte managen« von Regina Mahlmann
- »Kompetenz im Konflikt« von Ruth Pink
- »Mediation: Das ABC« von Nina L. Dulabaum
- »Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen« von Gerhard Altmann, Heinrich Fiebiger und Rolf Müller

Von Regina Mahlmann erfahren Sie die Ursachen von Konflikten, den möglichen Verlauf sowie die konstruktive Handhabung. Sie liefert sozusagen das Handwerkszeug und gibt für das Konfliktmanagement in der Praxis eine gute Orientierung.

Die Amerikanerin Nina L. Dulabaum präsentiert die Grundlagen der Mediation leicht verständlich, zum sofortigen Transfer in den Alltag geeignet. Die konkreten Falldarstellungen von Gerhard Altmann, Heinrich Fiebiger und Rolf Müller zeigen die praktische Anwendung der Mediation im Unternehmen. So gelingt die innerbetriebliche Konfliktbearbeitung.

In dem Beitrag aus dem Buch von Ruth Pink – geschrieben für Trainer, Dozenten und Seminarleiter, die mit Konflikten rund ums Seminargeschehen professionell umgehen möchten – werden unterschiedliche Konflikttheorien als Lösungsmodelle für die Praxis aufgezeigt. Die Übungen für Entspannung und Stressabbau schließen das Buch ab. Sie lassen sich leicht und erfolgreich einsetzen.

Ganz nach dem Motto: Konfliktfähigkeit ist eine Kunst, die erlernbar ist – wünsche ich Ihnen viel Spaß beim Lesen. Nutzen Sie diesen Fundus an Ideen, Methoden und kreativen Denkanstößen.

Weinheim, September 2008

Ingeborg Sachsenmeier