

Michael MAYR

**Wer  
nicht streitet,  
hat selten  
Recht**

Michael MAYR

# Wer nicht streitet, hat selten Recht

Konfliktlösungsstrategien  
für Führungskräfte

Impressum

egoth  
verlag

# 1 Das Buch für den Feuerwehrkommandanten – ein Leitfaden für Führungskräfte

Dieses Buch ist für all jene Personen bestimmt, die Lösungen in Konflikten anstreben. An erster Stelle richtet es sich an praktisch veranlagte Führungskräfte, wobei der Fokus meiner Ausführungen auf Konflikten in und zwischen Unternehmen und deren Mitarbeitern liegt. Es ist die Feuerwehr, wenn es zwischenmenschlich brennt – rasch und kompetent zur Stelle. Im Einsatzfall gibt es klare und kurze Befehle. Entsprechend ist dieses Werk aufgebaut: prägnant geschrieben, das Wesentliche auf einen Blick sichtbar.

In diesem Buch geht es nicht um den Aufbau und die Integration eines Konfliktmanagementsystems im Unternehmen, sondern um Konfliktlösung und endgültige Schlichtung zur Zufriedenheit der Beteiligten. Meist verhalten sich Konflikte wie Vulkane: An der Oberfläche sind sie entweder nicht erkennbar (Vulkankrater, der in sich zusammengefallen ist – kalter Konflikt) oder sie sind erkennbar, aber werden nicht bewusst wahrgenommen (Vulkankrater mit vielen Kilometern Durchmesser – etwa im Falle von Sticheleien, Anfeindungen). Doch unter der Oberfläche brodeln die zähflüssige Glut der Emotionen (Magmakammern – steigendes Eskalationspotenzial). Mit einem Mal bricht der Vulkan durch ein Initialereignis aus und entlädt sich (Vulkanausbruch – Konflikt eskaliert und richtet Schaden an). Sie als Führungskraft sind dann die Feuerwehr. Rasches Agieren ist gefordert und wird erwartet. Menschen bringen sich in Sicherheit. Mitarbeiter ziehen die Köpfe ein und weichen

den Konfliktparteien aus. Der Vulkan speit Rauch, Feuer, Asche und Magma. Im Konfliktfall haben Sie jedoch meist nicht nur ei-



nen Vulkan, sondern zumindest zwei. Und damit deren verbale Lava nicht alles – die anderen Mitarbeiter und damit das Unternehmen – unter sich begräbt, ist schnell eine Lösung nötig.

Dieses Buch zeigt verschiedene Lösungsarten und fokussiert eine davon ausführlicher – die Mediation. Dabei werden praxisrelevante Tipps und Hilfsmittel zur Entscheidungsfindung gezeigt, damit schnell der richtige Umgang mit dem Konflikt und dem Konfliktlöser gefunden wird.

Wenn das erste Mal in einem Unternehmen eine Mediation durchgeführt wird, ändert sich bereits etwas. Bestimmte Verhaltensweisen finden möglicherweise nicht mehr statt, Lernprozesse setzen

mitunter ein. Mediation ist ein Stress abbauendes Tool für Personalverantwortliche, denn diese geben damit die Verantwortung für die Konfliktlösung ab. Dazu braucht es Mut und Vertrauen. Zudem begeben sie sich nicht in die Zone zwischen Neutralität, Interessen einzelner Mitarbeiter und Sympathie für einzelne Mitarbeiter. Holt ein Personalverantwortlicher einen Mediator, ist das ein Signal an die Mitarbeiter, dass bereits eine gewisse Eskalationsstufe erreicht wurde, aber trotzdem versucht wird, diesen Konflikt konstruktiv und einvernehmlich zu lösen.

Dieses Buch ist als Werkzeug für den Konfliktfall konzipiert. Jedes Kapitel erschließt sich von selbst und kann unabhängig von den anderen gelesen werden.

## 2 Hydrant, Löschspritze, Sandsäcke? Alles da! Ein Buch als Werkzeugkasten



Dieses Buch habe ich geschrieben, damit Betroffene in einem Konflikt ein praxisrelevantes Kompendium zur Hand haben. Es gibt Bücher zu Konflikten, in denen diese (sozial-)wissenschaftlich, technologisch und psychologisch betrachtet werden. Dabei habe ich eine Konzentration auf familiäre und nachbarschaftliche Konflikte festgestellt. Ein praktisches, vor allem prägnantes Nachschlage- und Nachlesewerk zu Möglichkeiten in einem Businesskonflikt fehlt. Führungskräfte, die mit einem Konflikt konfrontiert sind, haben nicht viel Zeit und Muße, sich in theoretisches Wissen zu vertiefen. Sie benötigen – auch im Sinne einer Qualitätssicherung – klare Aussagen und Kriterien, nach denen Sie vorgehen können, um Maßnahmen zur Konfliktlösung einzuleiten.

# 8 „Hm, hab ich alles? Wasser, Sand, Mediatoren – alles da!“ Checkliste für Lösungstools

Sie haben nun die Möglichkeit, anhand der folgenden Checkliste Ihr persönliches Lösungstool für einen Konflikt zu finden. Nicht jede Methode ist für jeden Konflikt anwendbar. Das passende Tool ist abhängig vom Grad der Eskalation, von taktischen Überlegungen (Achtung vor Manipulation!) und dem Willen der Konfliktbeteiligten.

Beispielsweise kann ein Konflikt zwischen Unternehmen durch Mediation, Schiedsgericht oder staatliches Gericht geklärt werden. Das Schiedsgericht wird angerufen werden, wenn diese Art der Konfliktbeilegung in einem gegenseitigen Vertrag festgelegt ist. Zum staatlichen Gericht werden die Beteiligten tendieren, wenn es um Grundsatzentscheidungen geht und die Verfahrensdauer eine untergeordnete Rolle spielt. Mediation ist dann geeignet, wenn die Unternehmen keine öffentliche Aufmerksamkeit wollen, ein relativ rasches Konfliktende bevorzugen, zukünftig weiter zusammenarbeiten möchten und Interesse an einer gemeinsamen Lösung haben.

**Beratung** ist zur Konfliktlösung nicht geeignet, wenn alle Konfliktbeteiligten anwesend sind. Ein Berater kann jeweils nur eine Partei beraten.

**Ignorieren** von Konflikten erzeugt keine Lösung.

**Mediation** ist – abhängig vom Grad der Eskalation und dem Willen der Konfliktbeteiligten – oft möglich. Vorsicht ist bei Konflikten zwischen Führungskräften und Mitarbeitern geboten, da es hier ein Hierarchiegefälle gibt.

**Schiedsverfahren** werden in der Regel bei Vertragsabschluss zwischen Unternehmen vereinbart.

**Selbstlösung** von Konflikten kann in einigen Fällen funktionieren. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die hohe Emotionalität in solchen Fällen diese Lösungsvariante meist verunmöglicht.

**Staatliche Gerichte** können immer bemüht werden, sofern Recht betroffen ist. Bei Konflikten, die operative, unternehmensinterne Themen betreffen, ist dies jedoch nicht der Fall. Staatliche Gerichte sind dafür nicht zuständig.

**Warten** ist keine Lösung. Der Konflikt wird, anders als ein Sommergewitter, nicht nach einem kurzen Schauer wieder verschwinden. Metaphorisch gesprochen entstehen durch Warten Hagelkörner aus Regentropfen, die größere Schäden anrichten können.

Konflikt zwischen	Beratung	Ignorieren	Mediation	Schiedsverfahren	Selbstlösung	Staatliches Gericht	Warten
FK & FK	↓	↓	↑	↓	↓	↔	↓
FK & MA	↓	↓	↔	↓	↔	↓	↓
MA & MA	↓	↓	↑	↓	↓	↓	↓
Abtlg. & Abtlg.	↓	↓	↑	↓	↔	↓	↓
GF & GF	↓	↓	↑	↓	↓	↔	↓
Untern. & Untern.	↓	↓	↑	↑	↔	↔	↓

↑ geeignete (gute) Möglichkeit

↔ grundsätzlich geeignet

↓ nicht geeignete Möglichkeit

## 9 Rund um Sie die Flammen – auch Profis brauchen Unterstützung

Bei Konflikten wird oft gezögert, ehe Unterstützung zur Klärung beigezogen wird. Weshalb? Wenn Sie Schmerzen haben, gehen Sie zum Facharzt, weil dieser Spezialist auf seinem Gebiet ist. Haben Sie rechtliche Probleme, konsultieren Sie einen Anwalt, weil dieser ebenfalls Spezialist ist. Daher sollen Sie auch bei Konflikten und dem Wunsch nach deren Beilegung einen Fachmann beiziehen. Ausgebildete Mediatoren sind Spezialisten für die Durchführung eines zukunftsorientierten Konfliktklärungsverfahrens.

Viele Berufssparten setzen auf fachliche Spezialisten. Denken Sie an Spitzensportler, zum Beispiel Rennfahrer: Diese sind umringt von Experten – Physiotherapeuten, Fitnesstrainern, Mentalcoaches, Renningenieuren, Technikern, persönlichen Pressesprechern et cetera. Es kennzeichnet den Profi, sich helfen zu lassen.

Konflikte sind weder für die unmittelbar noch die mittelbar Beteiligten angenehm. Manchmal sind sie für die Letzteren sogar unangenehmer. Konfliktparteien sind mit ihrem Zwist beschäftigt und erkennen diesen als momentane Tatsache, als aktuellen Normalzustand an. Sie sind diejenigen, die den Konflikt in der Hand haben. Die mittelbar Beteiligten sind zwar Zuseher, aber nur bedingt in passiver Position. Sie tragen einerseits keine Schuld an der Entwicklung, andererseits besteht sehr wohl, je nach Hierarchie- und Positionsverhältnis, die Möglichkeit, den Konflikt direkt zu beeinflussen. Diese Einflussnahme kann sowohl inhaltlich als auch operativ geschehen. Es ist die Aufgabe der mittelbar beteiligten Führungskraft, den Konflikt anzusprechen. Dazu gehört eine Portion Mut, die

jedoch von Menschen in einer solchen Position erwartet werden kann. Noch etwas mehr Mut ist für den Entschluss des Berechtigten erforderlich, den Konflikt nicht durch Entscheidung oder inhaltlich lösen zu wollen, sondern operativ. Operativ zu klären bedeutet, Methoden und Menschen für eine zukunftsorientierte und nachhaltige Konfliktlösung zur Verfügung zu stellen. Nicht jeder Konflikt erfordert eine inhaltliche Lösung durch den Vorgesetzten. Und nicht jeder Konflikt erfordert die aktive Lösung durch die Führungskraft.

In manchen Fällen ist dies womöglich sogar kontraproduktiv. Der Führungskraft könnte beispielsweise einseitige Par-

**»Es kennzeichnet den Profi,  
sich helfen zu lassen.«**

teinahme vorgeworfen werden. Dies ist zwar grundsätzlich möglich, stellt jedoch keine zukunftsfähige Lösung dar. Dadurch mag zwar der Konflikt vorerst beigelegt worden sein, gelöst ist er deshalb aber nicht. Zudem ist die Auswirkung auf Arbeitsklima, Vertrauen und Motivation in den meisten Fällen negativ.

Konflikte anders lösen zu wollen als bisher üblich, weist Charakteristika von Change-Management auf. Auch dabei ist das Neue anfangs ungewohnt. Wenn jedoch Sinn und Nutzen erkannt werden, ist die Anwendungs- und Anwenderbereitschaft groß. Auch bei Change-Management braucht es anfangs Mutige, die einen neuen Weg gehen. Sollten in Zukunft Mediationen in Unternehmen öfters durchgeführt werden, so ist damit ein wichtiger Schritt zur Etablierung dieser Art der Konfliktbewältigung getan.

# 10 „Es brennt!“

„Ach was, das nennen Sie Brand?“  
Schämen nicht erlaubt –  
Konflikte sind menschlich



Viele Firmenvertreter sagen in der Öffentlichkeit, es gäbe in ihren Unternehmen keine oder kaum Konflikte und wenn doch, dann seien das Einzelfälle. Also alles eitel Wonne, wenn man diesen Aussagen traut.

Doch wieso denkt ein gewisser Prozentsatz der Arbeitnehmer, ihr Vorgesetzter würde Probleme schlecht managen, das Personal mangelhaft führen oder Konflikte ignorieren? Doch natürlich haben auch die Geschäftsführer recht: Jeder Konflikt ist ein Einzelfall. Entscheidend ist jedoch die Summe der Konflikte. 27 oder 42 Konflikte in einem bestimmten Zeitraum sind keine Einzelfälle mehr. Und nun gilt es, den Betrachtungshorizont zu vergrößern. Wie verteilen sich die Konflikte? Sind Häufungen von bestimmten beteiligten Personen oder Abteilungen erkennbar? Stellen Sie sich nun diese Problemsituation als Blick in die Landschaft vor: Sind vermehrte Konflikte oder stets wiederkehrende Konfliktbeteiligte auszumachen, bildet der Horizont keine gerade Linie mehr, sondern womöglich erheben sich Berge, die das Sichtfeld blockieren. In der Ebene hingegen sieht man weit. Daher ist es besser, die Blockaden und Störungen durch Berge zu beseitigen, denn bei Bergen geht es nicht nur steil bergauf, sondern auf der anderen Seite auch steil hinunter – in den Abgrund. Und losgetretene Steine auf der Spitze werden rasch schneller und reißen andere mit. Die Kontrolle geht verloren. Eskalation ist gegenwärtig. Denken Sie immer an diese Metapher, wenn es um Streitigkeiten und Meinungsverschiedenheiten unter ihren Mitarbeitern oder Unternehmensabteilungen geht!

Doch warum werden positive Nachrichten immer als „viele“ und negative Nachrichten immer als „Einzelfälle“ kommuniziert? Fürchten Geschäftsführer um das Image des Unternehmens? Oder doch eher um das eigene? Welche Kultur herrscht im Unternehmen vor? Welche Kultur herrscht zwischen den Aufsichtsorganen, Eigentümern und Geschäftsführern? Würden sich diese Geschäftsführer womöglich schämen, wenn sie zugeben müssten, dass es Konflikte im Unternehmen gibt?

Die Betrachtungsweise ist Einstellungssache. Konflikte sollten jedoch besser positiv gesehen werden, weil sie zeigen, welche Probleme es wo im Unternehmen gibt. Außerdem kosten Probleme Energie, Zeit und Ressourcen. Die Lösung befreit diese Mittel und trägt somit zu ihrer positiveren und sinnvolleren Verwendung bei. Kluge Manager sind daher einerseits an den Problemen der Mitarbeiter und deren rascher Lösung unter Einbindung der Beteiligten interessiert und sprechen andererseits darüber, wie sie Probleme erfolgreich gelöst haben.



Bei der Lösung gibt es unterschiedliche Ansätze, wobei oft seitens der Führungskraft über den Konflikt beziehungsweise die Beteiligten entschieden wird. Abhängig von der Situation kann, aber muss das nicht klug sein. Eine andere Möglichkeit ist die Mediation, eine in Europa noch zu selten angewandte Variante der Lösungssuche.

#### Mögliche Gründe dafür sind:

- Unwissenheit, dass es Mediation gibt
- Unwissenheit, wie Mediation funktioniert
- Angst vor Neuem
- Angst, die Kontrolle aus der Hand zu geben

Wie bei allen Verfahren, in denen Dritte entscheiden, geben Sie bei einer Mediation einen Teil Ihrer Kontrolle – und gleichzeitig ein Stück Verantwortung – aus der Hand. Damit wird Ihnen Druck genommen. Das könnte sogar befreiend auf Sie wirken.



# 16 Wärmt euch am Feuer oder helft, es zu löschen! Erwartungen an die Konfliktparteien

Eine Mediation ist nur dann erfolgreich, wenn alle Beteiligten den Konflikt lösen wollen. Das umfasst neben der Freiwilligkeit an der Teilnahme einige weitere Aufgaben, welche die Konfliktparteien zu erfüllen haben. Die Bequemlichkeit, der Anwalt erledige alles und

man selbst brauche nur zu zahlen, ist hier nicht gegeben. Der Ansatz einer Mediation ist ein anderer. Hier besteht die

»Wirken Sie an einer zufriedenstellenden Lösungsgestaltung mit.«

Möglichkeit, an einer für die Beteiligten zufriedenstellenden Lösungsgestaltung mitzuwirken.

Dafür sind von den Konfliktparteien unterschiedliche Aufgaben entsprechend der Rolle (Auftraggeber ist/ist nicht Konfliktpartei) und des Zeitpunkts (vor/während/nach der Mediation) zu erledigen. Für die nachfolgenden Punkte wird angenommen, dass die Grundsatzentscheidung, eine Mediation in Auftrag zu geben, bereits gefallen ist.

Auftraggeber und Konfliktpartei können unterschiedlich sein. Beispielsweise könnte die HR-Abteilung die Auftraggeberin sein, während die Konfliktparteien Mitarbeiter des Unternehmens sind.

Die nachfolgend angeführten Aufgaben müssen nicht kumulativ erledigt werden. Beispielsweise ist nicht für jeden Konfliktfall das Beiziehen eines Rechtsbeistandes erforderlich oder sinnvoll.

## 16.1 Was tun, wenn's brennt? Aufgaben für den Auftraggeber

Unabhängig davon, ob der Auftraggeber auch Konfliktpartei ist oder nicht, sind verschiedene Aufgaben zu erledigen.

### 16.1.1 Suchen Sie schon mal den Hydranten!

#### Vor der Mediation

Nachstehend ist die Unterscheidung zwischen „Auftraggeber ist Konfliktpartei“ und „Auftraggeber ist nicht Konfliktpartei“ erforderlich. Dadurch entstehen nämlich unterschiedliche Rollen, in denen sich die jeweiligen Personen befinden. Damit sind auch andere Aufgaben und Verantwortungen verbunden.

#### Der Auftraggeber ist die Konfliktpartei

Sind Auftraggeber und Konfliktpartei identisch, ergeben sich umfangreichere Aufgaben, als im Falle seiner Nichtbeteiligung am Konflikt. Der Auftraggeber muss in dieser Situation gegenüber der anderen Konfliktpartei deutlich machen, kein parteiisches Verhältnis zum Mediator zu haben.

Neben der *inhaltlichen* Beteiligung hat sich der Auftraggeber als Konfliktpartei auch mental auf das Mediationsverfahren vorzubereiten:

- mentale Vorbereitung auf Mitarbeit
- Bereitschaft, Verantwortung für den Mediationsablauf abzugeben
- Einstellung auf emotional anspruchsvolle Situationen
- Akzeptanz der Neutralität und Allparteilichkeit des Mediators