



# Konflikte als Chance für Veränderungen

Nicht der Konflikt ist das Problem, sondern der Umgang damit. Wenn aus Befindlichkeiten Kosten werden.

**M**ediation ist ein zeitgemäßes Werkzeug zur Konfliktlösung. Schnell, zielgerichtet, nachhaltig und kostengünstig durch einen kompakten Ablauf und eine hohe Erfolgsquote – das sind die Eckpunkte des Mediationsverfahrens. Die Beteiligten erarbeiten das Ergebnis unter Anleitung des Mediators eigenständig. Deshalb stehen sie auch hinter dem Ergebnis und legen die Basis für eine dauerhafte Lösung. Voraussetzung für das Verfahren ist die freiwillige Teilnahme der Parteien und der Wille, ihre bestehende Situation zu ändern.

## Was Konflikte kosten

Konflikte und Missverständnisse gehören zum Alltag. Für Unternehmen kann diese Tatsache aber kostspielig werden. So sind u.a. in der Konfliktkostenstudie von KPMG aus dem Jahr 2009 die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen untersucht worden. Das Ergebnis ist eindeutig: Konflikte sind teuer – sehr teuer sogar. In dieser Studie werden die durchschnittlichen Kosten pro Jahr und Firma für aufgrund von Konflikten gescheiterte oder verschleppte Projekte mit 50.000 bis 500.000 Euro beziffert und ein Mobbingfall kostet Betriebe im Schnitt 60.000 Euro. Wenn man außerdem bedenkt, dass Führungskräfte 30 bis 50 Prozent ihrer wöchentlichen Arbeitszeit direkt oder in-

direkt mit Reibungsverlusten, Konflikten und Konfliktfolgen verbringen, wird es Zeit, dass dieses Thema auch im Mittelstand ankommt. Wenn sich Unternehmer ihrer betrieblichen Konflikte annehmen, leisten sie damit einen wichtigen Beitrag zum Kostenmanagement. Abteilungen arbeiten gegeneinander, Mobbing unter Kollegen, Streit mit Lieferanten oder unter Gesellschaftern, die Unternehmensnachfolge droht zu scheitern – die Anwendungsfälle sind vielfältig. An den wenigen Beispielen wird sofort deutlich, dass dauerhaft ungelöste Konflikte zulasten des unternehmerischen Erfolges gehen.

## Perspektivenwechsel

Es ist meist schwierig für Betroffene, den Konflikt ohne Unterstützung zu lösen. Schließlich brauchen sie dazu die Mitwirkung der anderen Partei(en). Außerdem sind Konflikte mit Emotionen verbunden und lösen Stress aus. Das verhindert oft eine klare und sachliche Sicht auf die Dinge. Der Mediator hat eine unbelastete Perspektive auf den Sachverhalt und kann verfahrenere Situationen auflösen. Er hilft Denk-, Kommunikations- und Verhaltensmuster zu erkennen, zu durchbrechen und leitet so erste Schritte zur Lösungsfindung ein. Auch wenn die aktive Mitarbeit an der Lösung anstrengend ist, lohnt sich der Weg fast immer.

## Komplex, aber nicht unlösbar

Was die Anzahl der Verfahrensparteien betrifft, sind dem Mediationsverfahren theoretisch und praktisch keine Grenzen gesetzt. Prominente Beispiele sind die erfolgreich durchgeführten Verfahren um den Ausbau der Flughäfen Frankfurt am Main und Wien mit bis zu 50 Verfahrensparteien. Abgeschlossen werden die Verfahren mit einem zivilrechtlich verbindlichen Mediationsvertrag. Ist erst einmal eine gemeinsame Sprache gefunden und ein gegenseitiges Verständnis geweckt, gibt es meist mehr Entgegenkommen, als vor Beginn der Mediation vorstellbar war. ■

### INFO



Ute Engel ist Diplom-Kauffrau und zertifizierte Wirtschaftsmediatorin. Sie leitet die Unternehmensberatung Engel Consulting in Essen und beantwortet Fragen gerne unter [info@engel-consulting.biz](mailto:info@engel-consulting.biz).