

## **Konflikte in Organisationen konstruktiv lösen – ein Anspruch der gelingen oder überfordern kann**

Im Mai 2021 fand an der Universität Trier, im Fachbereich Psychologie, in dem der emeritierte Gerechtigkeits- und Mediationsforscher Leo Montada noch immer wirkt, ein Seminar zum Thema „Konflikte in Organisationen konstruktiv lösen: Analyse - Setting –Mediation“, statt. Eckhard Eyer, von „Fair – Institut für praktische WirtschaftsMediation“, stieß - insbesondere mit den anschaulichen Praxisbeispielen - bei den Teilnehmern auf eine positive Resonanz.

Zunächst wurde die Bedeutung von Konflikten für die Menschen und deren Umgang damit – von der Konfliktvermeidung über die latente oder offene Austragung bis hin zu Konfliktmanagement und konstruktiven Konfliktlösungen im Konsens vorgestellt. Anhand von drei Praxisbeispielen wurde erläutert wie ein Konfliktmanagement in Organisationen zum einen gelingen kann und zum anderen die Konflikte die handelnden Menschen – trotz guten Willens - überfordern kann. Als Beispiele wurden

- ein Konflikt bei einer Unternehmensübernahme mit anschließender Fusion,
- die Gründung eines Betriebsrates und die Aufforderung der Gewerkschaft gegenüber dem Arbeitgeber zu Tarifverhandlungen sowie
- der sexuelle Missbrauch eines Pfarrers gegenüber ihm anvertrauten jugendlichen Frauen

gewählt. Die Organisationen, ein internationaler Konzern, ein mittelständisches Familienunternehmen und eine Kirche reagierten auf die zunächst latenten Symptome des Konfliktes durch wegschauen und Verdrängung. Als die Konflikte nicht mehr zu übersehen waren, beziehungsweise offen und verletzend ausgetragen wurden, besann man sich auf die Mediation als Konfliktlösungsmethode. Interessanter Weise wurde die Mediation in der Wirtschaft z. T. unter dem Etikett „Moderation“, durchgeführt. Das Argument und Selbstverständnis der Konfliktparteien war: Mediatoren treten ja nur in Aktion, wenn es Konflikte gibt und die haben wir ja nicht, wir haben ja nur kleine Meinungs- oder Wahrnehmungsunterschiede. In dem Seminar wurde herausgearbeitet, dass es zur Konfliktlösung wichtig ist im ersten Schritt die

Situation aufgrund des systemischen Ansatzes ganzheitlich zu analysieren, die verschiedenen Akteure zu identifizieren und ihre Interessen herauszuarbeiten. Im zweiten Schritt ist eine Strategie zu entwickeln in welchen Konfliktlösungsphasen welche Akteure beteiligt sein sollen, d. h. das Setting ist abzustimmen. Anschließend geht es in den eigentlichen Mediationsprozess. Dabei zeigte sich die Bedeutung der Organisationskultur für den Umgang mit den Konflikten und Konfliktursachen ebenso wie die Fähigkeit der Menschen in Gegenwart ihres Kontrahenten das z. T. unaussprechliche auszusprechen, weil Ängste vor unkontrollierten spontanen Reaktionen und weiteren Verletzungen bestehen. Durch die Mediation gelang es in der Praxis eine zunehmend offenere und vertrauensvollere Situation zu schaffen, in der mit der Zeit weitgehend angstfrei gesprochen und gearbeitet werden konnte. Für den Umgang miteinander war der Hinweis „Bedenke: Es gibt ein Leben nach dem Konflikt“ für den Stil der Auseinandersetzung hilfreich.

In zwei der drei Praxisbeispiele gelang eine konstruktive Konfliktlösung und in einem Beispiel waren die Akteure damit überfordert. Der Konflikt schwelte weiter und die Zeit heilte - einen Teil - der Wunden. Die Zusammenarbeit der Universität Trier mit „Fair – Institut für praktische WirtschaftsMediation“, hat sich bewährt und die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis vertieft.

**Ockenfels, den 18.05.2021**

**Eckhard Eyer**

[www.fair-institut.de](http://www.fair-institut.de)