

KONFLIKTKOMPETENZ ALS CHANCE

Fragen und Antworten zum Netzwerktreffen Konfliktmanagement und Mediation

>> von Barbara Tybusseck >

Wer sind wir?

Ulrike Eidel (Betriebswirtin), *Simone Harriehausen* (Juristin), *Gabriele Naderer* (Psychologin), *Barbara Tybusseck* (Juristin) und *Andrea Wechsler* (Juristin) vereinen in Lehre und Forschung unterschiedliche Kompetenzen. In einem Arbeitskreis zum Thema „Konfliktmanagement“, den wir vor ca. zwei Jahren gegründet haben, leben wir den interdisziplinären Austausch und versuchen ganz bewusst die Chance der Interdisziplinarität für dieses Thema zu nutzen.

Die aktuelle Debatte um die von Mediator/innen oder Schlichter/innen geforderten Kompetenzen macht deutlich: Schlichter und Mediatoren sollten idealerweise in der Lage sein, die Konfliktpartner umfassend über die Möglichkeiten und Wege in Kenntnis zu setzen, die der Gesetzgeber zur Konfliktlösung vorsieht. Sie sollten die Konfliktpartner darüber hinaus aber auch in einem „geschützten“ Raum, in vertraulicher Atmosphäre dabei fördern und begleiten, „eigenverantwortlich“ kreative Lösungsansätze zu finden, die über die Möglichkeiten des gerichtlichen Verfahrens hinausgehen. Letzteres erfordert Sozialkompetenz, Empathie und das Beherrschen spezifischer Gesprächsführungstechniken und zwar verbal wie auch non-verbal.

Welche Art von Austausch pflegen wir?

Neben dem fachlichen Austausch in unserer kleinen Arbeitsgruppe haben wir im November 2015 mit Unterstützung der Fakultät für Wirtschaft und Recht eine Veranstaltung organisiert mit dem Ziel, uns intern und extern zu vernetzen und den Gedanken der Interdisziplinarität weiter zu verfolgen. Unter der Überschrift „Alternative Konfliktregelung, Information – Austausch – Netzwerk“ demonstrierte zunächst Simone Harriehausen anhand des sog. „Ziegen-Falles“, dass es im Konfliktfall nicht „die eine gerechte Lösung“ gibt und zeigte die unterschiedlichen Lösungswege und deren Bedeutung, Möglichkeiten sowie Vor- und Nachteile auf: Macht – Recht – Konsens. Kollege Brönneke hatte für diesen Nachmittag einen prominenten Vertreter alternativer Konfliktlösungswege gewinnen können. Professor Dr. Günter Hirsch, Präsident des BGH a.D., Richter am EuGH a.D., und Versicherungsombudsmann erläuterte in seinem Vortrag „Außergerichtliche Streitbeilegung – ein alternativer Zugang zum Recht“ die aktuelle Diskussion um die Verbraucherstreitbeilegung unter dem Aspekt des „Risikos oder der Chance“. Dabei sieht er das im Dezember 2015 vom Bundestag beschlossene Gesetz über die alternative Streitbeilegung in Verbrauchersachen (VSBG) mit seinem institutionalisierten außergerichtlichen Zugang zum Recht im Ergebnis als Chance sowohl für die Verbraucher als

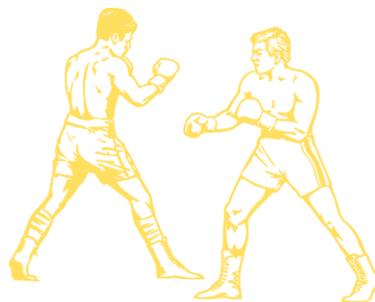
auch für die Unternehmen, Konflikte schnell und kostengünstig zu klären.

Nach den beiden Vorträgen folgte eine Diskussion zum Thema: „Alternative Konfliktregelung – Quo Vadis?“. Dieser in Form des World Cafés organisierte und von Professorin Naderer moderierte Teil des Nachmittags beschäftigte sich mit unterschiedlichen Themen, an denen sich die internen und externen Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Veranstaltung aus unterschiedlichen Blickwinkeln rege beteiligten. Diese Diskussion lebte insbesondere von der Interdisziplinarität und Kompetenz der Anwesenden: Juristen aus den unterschiedlichsten Berufen, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Industrieunternehmen, der IHK und anderer Organisationen sowie Kolleginnen und Kollegen aus den verschiedenen Bereichen und Disziplinen unserer Hochschule.

Welche Themen wurden diskutiert und wurden Ergebnisse gefunden?

Simone Harriehausen: Wir haben die Frage diskutiert, ob vor Klageerhebung generell ein obligatorisches Schlichtungsverfahren eingeführt werden soll. Die Diskussionsteilnehmer standen dieser Überlegung eher skeptisch gegenüber. Sie waren der Ansicht, dass die Einführung eines vorgerichtlichen Schlichtungsverfahrens die Chance auf eine einverständliche Einigung der Konfliktparteien nicht wesentlich erhöhen würde. Dies dürfte daran liegen, dass in Deutschland das zivile Prozessrecht auch noch während und in der gerichtlichen Verhandlung eine einvernehmliche Lösung ermöglicht. Zumindest im süddeutschen Raum ist es seit Jahrzehnten gute Tradition, dass der entscheidende Richter oder Spruchkörper ausführliche Güteverhandlungen führt, bevor er mit den Parteien in das eigentliche Gerichtsverfahren einsteigt. Seit Erlass des Mediationsgesetzes kann der entscheidende Richter die Prozessparteien an einen gerichtlichen Güterichter verweisen oder bei Zustimmung der Parteien den Prozess auch aussetzen und den Parteien nochmals Gelegenheit zur Durchführung einer außergerichtlichen Mediation oder Schlichtung geben. Es besteht somit auch nach Klageerhebung jederzeit die Möglichkeit, noch eine Lösung des Konfliktes im Konsensmodell zu versuchen. Der einmal eingeschlagene Weg ist keine Einbahnstraße, die unerbittlich weiter gegangen werden muss.

Ulrike Eidel: Wir haben uns mit der Online-Mediation, den Vor- und Nachteilen entpersonalisierter Konfliktlösungstechniken beschäftigt. Online Mediation ist eine Mediation, die mit Hilfe von Computernetzwerken – vornehmlich E-Mails – durch-



geführt wird. 2013 hat das Europäische Parlament eine Richtlinie und eine Verordnung zur „Online Dispute Resolution“ verabschiedet. Beide gelten für Streitigkeiten bei Online-Rechtsgeschäften. Nach dem Motto: »Wer online einkauft, soll sich auch online beschweren können«. Wie sieht es aber mit der Online-Mediation bei Konflikten aus, die ihren Ursprung nicht im Internet bzw. anonymen elektronischen Geschäften haben? In den vergangenen Jahren hat die Online-Mediation Einzug in andere Gebiete gehalten. Europäische Studien berichten z.B. über Erfolge der Online-Mediation bei Scheidungen und bei Konflikten zwischen Hierarchien. Entsprechend bieten Lehrinstitute die Fortbildung zum Online-Mediator an. Zur Durchführung von Online-Mediation können Mediatoren einen virtuellen Raum auf einer speziellen Plattform mieten oder eine standardisierte Software kaufen. Was aber sind die Vor- und Nachteile einer Online-Mediation bei Konflikten am Arbeitsplatz?

Die Vorteile eines asynchronen Kommunikationsmittels liegen vor allem darin, dass es schnell und kostengünstig ist. Der zeitliche Ablauf kann flexibel gestaltet und jeder Schritt dokumentiert werden. Eine Online-Mediation unterstützt die rational analytische Denkweise. Sie ist eher problem-

lösungsorientiert. Eine praktische Lösung steht im Vordergrund. Konflikte zeichnen sich allerdings gerade dadurch aus, dass die Beziehungsebene der Beteiligten gestört ist. Die emotionale Seite des Konflikts wird bei der Online-Mediation eher vernachlässigt, da Emotionen schlechter transportiert werden können. Der Vertrauensaufbau kann schwieriger sein und die Körpersprache bleibt außer Betracht. Durch die Verschriftlichung können neue Missverständnisse entstehen. Letztlich hängt es auch stark vom Persönlichkeitstyp ab, ob eine Online-Mediation zielführend ist. E-Mail ist heute ein wichtiges Kommunikationswerkzeug. Es kann zur Konfliktvermeidung und Konfliktlösung beitragen, wenn man die Psychologie des Mediums versteht.

Gabriele Naderer: In unserer Gruppe wurde die Frage diskutiert, welchen Einfluss hierarchische Strukturen auf die Wahl von Konfliktlösungsstrategien und auf die Konfliktlösung selbst haben. Dabei wurde deutlich, dass Konfliktlösung in hierarchischen Strukturen v.a. als Führungsaufgabe zu verstehen ist. Das heißt, die in der Hierarchie höher stehenden Personen tragen die Verantwortung dafür, Instrumente zur Konfliktlösung bereitzustellen. Selbstverständlich dürfen sie sich bei der Konflikt-

>

Engagiert im Arbeitskreis Konfliktmanagement: Simone Harriehausen, Ulrike Eidel, Andrea Wechsler, Gabriele Naderer und Barbara Tybusseck. Foto: Adrian Boos



lösung der Kompetenzen anderer bedienen, aber sie tragen die Verantwortung dafür, dass Maßnahmen zur Konfliktlösung angeboten werden. Hefig diskutiert wurde die Frage, inwieweit ein Konfliktlösungsprozess von Vorgesetzten aktiv initiiert werden sollte, wenn der Erfolg in Verfahren wie der Mediation doch wesentlich von der Freiwilligkeit der Medianden abhängt. Auf keinen Fall sollten Vorgesetzte, zumindest wenn sie nicht selbst Teil des Konflikts sind, an der Mediation selbst partizipieren. Die Medianden müssen sich in einem neutralen, vertraulichen und damit geschützten Raum eigenverantwortlich um eine Konfliktlösung bemühen können. Ob sich ein Verfahren wie die Mediation für die Lösung von Konflikten zwischen verschiedenen Hierarchieebenen eignet, wurde grundsätzlich in Frage gestellt.

Barbara Tybussek: In unserer Gesprächsrunde hatten wir kein bestimmtes Thema festgelegt. Hier zeigte sich, dass der gewählte Fokus für diese Veranstaltung, der juristische Sachverhalte in den Blickpunkt rückte, nur einer von zahlreichen Aspekten des konstruktiven Umgangs mit Konflikten in Organisationen und der gesamten Gesellschaft ist. So wurde z.B. herausgearbeitet, dass in der Beratungsarbeit im Organisationsumfeld die Konfliktbearbeitung nicht das einzige oder unbedingt dominierende Feld darstellt, sondern vielmehr der Anspruch, den Konflikt im Kontext der Sachthemen zu bearbeiten, eine besondere konzeptuelle Herausforderung an eine integrative Form der Beratungsarbeit darstellt. Insgesamt haben die unterschiedlichen Sichtweisen gezeigt, dass gerade der Aspekt der Interdisziplinarität und der interdisziplinäre Austausch beim Thema Konfliktkompetenzen die entscheidende Rolle spielen.

Welche Bedeutung hat das Thema für unsere Lehrtätigkeit?

Wir haben das Thema „Konfliktmanagement“ in unsere Tätigkeit als Lehrende an der Hochschule eingebracht. Dazu gehört das Angebot von Vorlesungen und Seminaren in verschiedenen Studiengängen: In den Bachelorstudiengängen Wirtschaftsrecht und Maschinenbau sowie in den

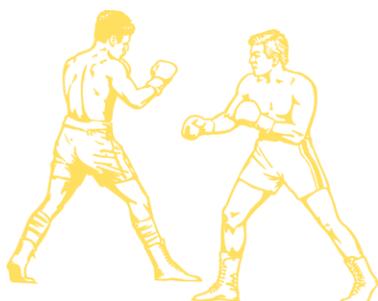
Masterstudiengängen Controlling, Finance and Accounting, Human Resources Management und Information Systems. Hier geht es darum, zukünftigen Führungskräften deutlich zu machen, auf welchen Erfahrungen sie beim Umgang mit Konflikten aufbauen, wie sie diese Kompetenz verbessern und wie sie in der Praxis mit unterschiedlichen Konfliktsituationen umgehen können. Das Feedback der Studierenden zu diesen Veranstaltungen ist durchweg sehr positiv.

Welche Aspekte spielen in diesen Veranstaltungen eine Rolle?

Ulrike Eidel: Es gibt keine Patentlösung bei Konflikten. Die Beherrschung eines bestimmten Methodenkoffers führt nicht zwangsläufig zu einer erfolgreichen Lösung. Wie ich am besten einen Konflikt löse, ist abhängig von der Persönlichkeit des Konfliktpartners, meiner eigenen Persönlichkeit und der konkreten Situation. Konfliktmanagement ist ein Stück weit Herzensbildung, die nicht mit einem Zertifikat testiert werden kann oder nach einer Veranstaltung abgeschlossen ist. Wir werden immer wieder neue Facetten von Auseinandersetzungen erleben. Und so können wir uns ein Leben lang darin verbessern. Vor diesem Hintergrund behandeln wir Themen wie beispielsweise strategisches und kooperatives Verhandeln, die Chancen von Konflikten, Konfliktlösungswerkzeuge, Persönlichkeitsmodelle und -typen, Grundeinstellungen und den Umgang mit Emotionen.

Simone Harriehausen: In meinen Veranstaltungen ist es mir wichtig, den Studierenden die verschiedenen Möglichkeiten oder Wege einer Konfliktlösung aufzuzeigen: Die Möglichkeit der Konfliktlösung im Machtmodell, Delegationsmodell oder Konsensmodell. Nicht jede Art der Konfliktlösung passt zu jedem Konflikt, nicht jeder Konflikt kann in jedem Modell gleich gut gelöst werden. Ich möchte den Studierenden das Wissen und die Kompetenz vermitteln, Art, Umfang, Thema und Schwere des Konfliktes selbst zu analysieren und sich dann selbst- und eigenverantwortlich für eine Art der Konfliktlösung zu entscheiden. Dazu gehört es selbstverständlich auch, den Studierenden verschiedene Verhandlungsmodelle und Kommunikationstechniken aufzuzeigen. Aber wie meine Kollegin Eidel schon angemerkt hat: Die eine sichere Methode der Konfliktlösung gibt es nicht, in Sachen Konfliktlösung lernt man ein Leben lang weiter, wir können nur den ersten Einstieg ermöglichen.

Gabriele Naderer: Im Gegensatz zu meinen Kolleginnen habe ich zwar bislang noch keine explizite Lehrveranstaltung zum Thema Konfliktmanagement durchgeführt. Faktisch sehe ich mich aber im Alltag der Lehre immer wieder mit Situationen konfrontiert, in denen Konfliktlösungskompetenz



gefordert ist. Wir bemühen uns beispielsweise in praxisnahen Projekten, unseren Studierenden nicht nur inhaltliche Kompetenzen zu vermitteln oder professionell mit dem vermittelten Methodenportfolio umzugehen und dieses anzuwenden, sondern es geht auch darum, Teamfähigkeit zu erwerben. Es liegt in der Natur des Menschen, dass in sozialen Systemen auch Konflikte auftreten. Diese als Chance zu nutzen, z.B. unterschiedliche Meinungen als Ressource zu erkennen, Ursachen für Konflikte richtig einzuordnen (z.B. den Einfluss von externen Ursachen wie Zeitdruck) oder einfach die unterschiedlichen Wünsche und Bedürfnisse aller Beteiligten offen zu legen, kann sehr hilfreich sein und ist eine wichtige positive Erfahrung, die unsere Absolventen mit ins Arbeitsleben nehmen. Insofern ist die Vermittlung von Konfliktkompetenz eine Basisressource, die wir unseren Studierenden, unabhängig von der spezifischen fachlichen Ausrichtung, mitgeben sollten.

Welche Bedeutung hat das Thema für Forschung und Wissenschaft?

Andrea Wechsler: Konfliktkompetenz und daran anknüpfende Fragestellungen zur Rechtsdurchsetzung haben in den letzten Jahren eine herausragende Bedeutung als Forschungsobjekt für die Wissenschaft erhalten. Der Markt der Rechtsdurchsetzung erlebt aktuell eine fundamentale Transformation. Tendenziell erstarben alternative Konfliktlösungsmechanismen, während traditionelle Gerichtssysteme an Bedeutung und Schlagkraft verlieren. Generell ist eine starke Fragmentierung der Konfliktlösung zu beobachten ebenso wie eine Privatisierung und Internationalisierung. Diese Tendenzen werden in einem jüngsten Forschungsvorhaben und einer Publikation behandelt, die aus Pforzheim heraus betrieben worden sind: Hans-W. Micklitz/Andrea Wechsler (Hrsg.) „The Transformation of Enforcement: European Economic Law in a Global Perspective“ (Hart Publishing 2016). Die Publikation stellt auch für Politik und Praxis einen Leitfaden dar, inwiefern und inwieweit die Politik auf diese Veränderungen reagieren muss, um staatliche Kompetenzen im Bereich der Rechtdurchsetzung zu bündeln und zu wahren. In den nächsten Jahren werden Forschung und Wissenschaft weiterhin eine zentrale Rolle bei der Untersuchung des Forschungsfeldes Konfliktkompetenz spielen.



Ulrike Eidel: Mit der Veränderung der Kommunikation durch soziale Netzwerke und mobile Geräte wie Smartphones ändern sich Konflikte und Konfliktverhalten. Im Zeitalter von Facebook bleibt weniger Raum für Gespräche. Für die Forschung hat sich durch diese Tendenzen ein breites Spektrum eröffnet. Aspekte, die mich interessieren sind: Werden wir tatsächlich zu kommunikativen Autisten, wie einige Soziologen es vorhersehen? Wie sieht die Gesprächskultur in Unternehmen aus? Wie verändern soziale Netzwerke und mobile Geräte das Konflikt- und Kommunikationsverhalten von Menschen, die bereits mit Online-Medien aufgewachsen sind?

Welche Bedeutung hat das Thema Konfliktkompetenz für die Organisation Hochschule?

Ob Unternehmen oder öffentliche Organisation, Konflikte gehören dazu. Sie können die Normalität durcheinander bringen, aber auch aufmerksam machen und zur kommunikativen Auseinandersetzung auffordern. Sie können einen Beitrag zur Weiterentwicklung liefern und Veränderungen einleiten. So lautete die Erkenntnis beim 6. Netzwerktreffen Konfliktmanagement und Mediation des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung. In einem bundesweiten Netzwerk treffen sich Vertreter von Hochschulen einmal im Jahr, um sich beim Umgang mit Konflikten in Hochschulen fortzubilden und auszutauschen. Dabei geht es auch um den Aufbau von Strukturen, die einen professionellen Umgang mit Konflikten ermöglichen sollen. Dies ist von Hochschule zu Hochschule unterschiedlich und geht von der Bildung einzelner Anlaufstellen bis zum Aufbau eines Konfliktmanagement-Systems, wie z.B. an der HAW Hamburg.

Bundesweit hat sich jüngst auch in Anlehnung an den „Round Table Mediation und Konfliktmanagement der Wirtschaft (RTMKM)“ ein „Round Table Konfliktmanagement in öffentlichen Organisationen“ gegründet, in dem sich öffentliche Organisationen fachlich austauschen und sich gegenseitig beim Aufbau von Konfliktmanagementsystemen unterstützen. Vertreten sind neben Hochschulen auch Kliniken, Behörden, Kommunen und andere öffentliche Einrichtungen.

Fazit: Das Thema Konfliktkompetenz birgt großes Potenzial für Wissenschaft, Lehre und Praxis. Wir als Team haben uns zur Aufgabe gesetzt, dieses Potenzial zu heben und die Chancen für die Hochschule Pforzheim zu realisieren.

Dr. Barbara Tybusseck

war von 1997 bis 2016 Professorin im Studiengang Wirtschaftsrecht. Sie hat das Netzwerk Konfliktmanagement und Mediation initiiert und geleitet.