

# Überflüssige Konflikte von Anfang an vermeiden

**MEDIATION/KONFLIKTMANAGEMENT.** Scheinbare Lappalien wachsen sich oft zu bedrohlichen innerbetrieblichen Konflikten aus. Wie man bereits im Vorfeld Herabsetzungen, Beleidigungen und Demütigungen seiner Mitarbeiter vermeidet, beschreibt der Konfliktmoderator Dr. Timo Müller in diesem Artikel und in seinem neuen lesenswerten Buch „Bevor der Sturm beginnt“.

Die Realität in einem hierarchisch organisierten Unternehmen sieht so aus: Sie als Führungskraft wissen manchmal mehr als ihre Mitarbeiter. Damit die Mitarbeiter bestimmte Dinge ändern, müssen Sie Ihre Mitarbeiter erst einmal ins Bild setzen. In einer solchen Situation besteht die Gefahr, dass Ihre gut gemeinte Erklärung – ohne es zu wollen – als herabsetzende Besserwisserei erlebt wird – nach dem Motto: „Ich erkläre Dir jetzt mal die Welt, Dummerchen.“ Das hat demotivierende Folgen.

Das individuelle Verhalten von Menschen lässt sich atürlich nicht in solche einfachen Schwarz-Weiß-Schablonen pressen. Und doch lohnt es sich, über das Folgende nachzudenken: Wie stellen

Sie Ihren Mitarbeitern die zusätzlichen Informationen zur Fehlervermeidung bereit? Um den Eindruck der Besserwisserei nicht aufkommen zu lassen, sind sachliche Botschaften gefragt: „Ich habe Ihnen bisher nicht alle wichtigen Informationen zur Situation gegeben. Es ist hier wichtig, dass wir anders vorgehen, denn ...“. Sprechen Sie offen die Änderung des Kontextes an. Mit einer „Das müssen Sie so und so machen“-Rhetorik werden Sie auf den Bauch fallen.

Die Bilanz der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung gerät in Schiefelage. Die Erklärung kommt als eine Art von Vorwurf beim Mitarbeiter an. Zur Wahrheit gehört auch dazu: Die beste Erläuterung wird bei Ihrem Mitarbeiter – wenn auch verstanden – nicht immer auf GeVerständnis treffen. Ihr Mitarbeiter wird eventuell das Vorgehen A weiterhin für angemessen halten – trotz der offensichtlichen Kontextänderung.

## Es gibt „subjektive“ und „objektive“ Fehler

Als Führungskraft wissen Sie, welches Vorgehen Erfolg versprechend ist und welches nicht. Aufgrund Ihrer Erfahrungen und Kenntnisse lösen Sie heute manche Probleme anders als früher. Ein Vorgehen, das von Ihrem abweicht, werden Sie vielleicht als falsches Vorgehen ansehen. Und Sie treten dann an, dieses Vorgehen des Mitarbeiters zu verändern. Ihr Mitarbeiter hat aber in seinem Leben andere Erfahrungen gesammelt als Sie. Er wird eventuell Ihr Vorgehen für das Falsche halten. Und sein Vorgehen für das



Richtige. In einer solchen Konstellation erkennt jeder beim anderen einen Fehler. Mit großer Wahrscheinlichkeit handelt es sich dann um einen subjektiven Fehler. Ich definiere den Begriff „subjektiver Fehler“ als das Ergebnis eines Handelns, das aus der Sicht (mindestens) einer Person als Fehler eingestuft wird und zeitgleich aus der Sicht (mindestens) einer anderen Person nicht als Fehler gesehen wird. Beim subjektiven Fehler geht es beispiels-

**AUTOR**



**Timo Müller** ist Doktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Promotion im Feld der Konfliktforschung) und leitet das IKuF – Institut für Konfliktmanagement und Führungskommunikation. Müller verfügt über eine langjährige Erfahrung als Trainer, Konfliktcoach und Konfliktmoderator.

**IKuF – Institut für Konfliktmanagement und Führungskommunikation**  
**Dr. Timo Müller**  
Paul-Schallück-Str. 25, 50939 Köln  
Tel. +49221 964383-54  
www.ikuf.de

weise um die Art der Umsetzung einer Arbeitsaufgabe. Ist es ein Fehler, wenn ein Detail im Protokoll einer Besprechung nicht protokolliert wurde? Eine Person stuft das Detail als wichtig ein. Es gehört auf jeden Fall ins Protokoll! Eine andere Person hat eine andere Meinung dazu. Für die eine Person ist das fehlende Detail ein Fehler. Für die andere nicht.

Versetzen Sie sich an dieser Stelle einige Jahre zurück. Zurück in Ihre Schulzeit. Es ist Deutschstunde. Sie erhalten gerade Ihren Aufsatz zurück. Die Note ist schlechter als erwartet. Als Sie nachfra-



**Buchtipp.** Timo Müller: Bevor der Sturm beginnt – Wie Führungskräfte effektiv Konflikte verhindern und bewältigen, Wiley, München 2018, 272 Seiten, 24,99 Euro

**Mediativ führen.** Im Berufsalltag könnten viele Streitfälle rechtzeitig getrennt werden, wenn die Chefs mediative Führungskompetenzen hätten.



gen, erklärt Ihnen der Lehrer, dass ihm etwas gefehlt habe. Sie hätten einige wichtige Teile des Themas beschrieben, aber eben zu ausführlich. Sie hätten noch mehr auf einen anderen Thementeil eingehen sollen. Das war Ihr Fehler! Zu Hause zeigen Sie die Arbeit Ihrer Mutter. Sie selbst hatte gute Noten in Deutscharbeiten. Als Ihre Mutter die Arbeit liest, ist diese begeistert. „Du hast das Thema genau richtig beschrieben. Ich hätte

Dir eine ganze Note besser gegeben.“ Was ist daraus zu lernen? Aus Sicht der Führungskraft hat der Mitarbeiter seine Prioritäten falsch gewählt. „Du hättest gründlicher arbeiten sollen und nicht so oberflächlich“, sagt der Vorgesetzte. Im Gegensatz dazu sagt der stellvertretende Vorgesetzte: „Du hättest nicht so pedantisch arbeiten sollen und die Zeit lieber für eine andere Aufgabe nutzen sollen.“ Jedes Handeln im Arbeitskontext kann zu detailverliebt oder zu oberflächlich sein. Es kann zu schnell oder zu langsam ausgeführt werden – beispielsweise das Kundentelefonat. Jedes Arbeitshandeln kann sich zu wenig am langjährig Erprobten orientieren oder nicht innovativ genug sein. Es kann je nach Sichtweise das richtige Vorgehen sein oder auch das falsche. Selbst dann, wenn beide Vorgehensweisen zum Ziel führen und objektiv gleich erfolgreich sind.

Im Unterschied dazu gibt es objektive Fehler: Fehler, die eindeutig und ohne Zweifel Fehler sind. Denken Sie zurück an Ihre Mathematikarbeiten. Ihre Eltern hatten vermutlich bei der Bewertung der Ergebnisse immer die gleiche Meinung wie der Lehrer. Es gab keinen Raum für erfahrungsbedingte Schwerpunkte. Keinen Raum für subjektive Vorlieben. Objektive Fehler im Unternehmen sind leichter erkennbar. Denn die Folgen des Fehlers sind oft messbar. Es wurden von einem Mitarbeiter bei einer Werbeaktion nur die Hälfte der Kunden aus dem Verteiler angeschrieben, also versehentlich nicht alle Kontakte. Eindeutig ein Fehler! Es handelt sich um einen objektiven Fehler. Zum Thema „Subjektives Fehlverhalten“ →

ACADEMY



EXCELLENCE

Agile. Individual. Leadership. Coaching.



WEGWEISENDE WEITERBILDUNG

**Excellence is not a skill.  
It's an attitude.**

Ralph Marston

**Ausbildungen  
Kompakt & Master Class:**

**Agile Coach**

**Agile Change Manager**

**Business Coach**

**Business Trainer**

**Moderator & Facilitator**

**Mediator & Konfliktklärer**

**Innovation Professional**

**Team Coach**

[www.academy4excellence.de](http://www.academy4excellence.de)

## Wer (Business-)Mediatoren ausbildet

**Marktstichprobe.** Eine Weiterbildung zum Mediator findet in der Regel berufsbegleitend statt. Unsere Internetrecherche soll zeigen, welche Bandbreite an Angeboten es gibt. Für die Ausbildung zum Mediator gelten seit 2017 gesetzliche Mindestanforderungen nach „ZmediatAusbV“.

Anbieter	Ausbildung	Ausgewählte Besonderheiten
<b>A.K.demie für Mediation und Training</b> Nienburger Str. 3, 28205 Bremen, Tel. 0421 5578899 <a href="http://www.a-k-demie.de">www.a-k-demie.de</a>	Ausbildung Mediation in der Arbeitswelt und im sozialen Umfeld (Standards des Bundesverbandes Mediation e.V.), 200 Stunden an sieben Wochenenden über ein Jahr verteilt, 2.890 Euro umsatzsteuerbefreit	Vorgeschaltet ist ein Entscheidungswochenende, zwei Standorte in Kassel und in Bremen
<b>Akademie von Hertel</b> Anita von Hertel, Mediationshaus Holzdamms 41, 20099 Hamburg, Tel. 040 5367911 <a href="http://www.vonhertel.de">www.vonhertel.de</a>	Mediator – Schwerpunkt Wirtschaft, 200 Stunden Kursteilnahme plus Üben in der Mediationspraxis, Dauer: 12 oder 24 Monate, 3.990 oder 6.390 Euro, umsatzsteuerbefreit	Ausbildung zum zertifizierten Mediator und nach den Standards mehrerer nationaler und internationaler Verbände
<b>Artop Institut an der Humboldt-Universität Berlin</b> Christburger Str. 4, 10405 Berlin, Tel. 030 44012990 <a href="http://www.artop.de">www.artop.de</a>	Mediationsausbildung, sechs Module mit insgesamt 125,5 Ausbildungsstunden in 5 x 3 und einmal 4 Tagen in einem Zeitraum von sieben Monaten, Ausbildungskosten: 3.100 Euro für Privatpersonen oder 3.700 Euro für Unternehmen, umsatzsteuerbefreit	Die Ausbildung entspricht inhaltlich und zeitlich den Anforderungen der Verordnung über die Aus- und Fortbildung von zertifizierten Mediatoren.
<b>CCC Creative Communication Consult</b> , Werner Schienle, Siemensstr. 96, 70469 Stuttgart, Tel. 0711 8895371, <a href="http://www.c-c-c.de">www.c-c-c.de</a>	Ausbildung „Zertifizierter Mediator“ (geschützter Begriff nach ZmediatAusV), fünf Ausbildungsblöcke zu je drei Tagen, Ausbildungsgebühr 4.299 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer, Frühbuchertarif bis zwei Monate vor Ausbildungsbeginn möglich	Seit über 25 Jahren Erfahrung, Testsieger der Stiftung Warentest bei einem anonymen Test von Konfliktmanagementseminaren, zwei Drittel aller Dax-30-Unternehmen stehen auf der Kundenliste
<b>IHK-Akademie Westerham</b> Von-Adrian-Straße-5, 83620 Westerham, Tel. 08063 91251 <a href="http://www.akademie.muenchen.ihk.de">www.akademie.muenchen.ihk.de</a>	Wirtschaftsmediator/-in IHK, acht aufeinanderfolgende Module an 21 Trainingstagen, 8.400 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer (im Seminarpreis enthalten sind Übernachtung und Halbpension).	Die IHK Westerham hat nach eigenen Angaben in den letzten 15 Jahren rund 500 Mediatoren ausgebildet.
<b>Münchener Ausbildung zum Wirtschaftsmediator</b> Eidenmüller, Hacke, Fries GbR, Sckellstraße 6, 81667 München <a href="http://www.mediatorenausbildung.org">www.mediatorenausbildung.org</a>	Ausbildung zum „Wirtschaftsmediator“ in drei Modulen à vier Tagen, jedes Modul einzeln buchbar. Kosten pro Modul 1.900 Euro plus Mehrwertsteuer. Zusatzmodul zum „Zertifizierten Mediator“ zu je vier 4 Tagen für 1.900 Euro plus Mehrwertsteuer (Kosten „Zertifizierter Mediator“: 7.600 Euro brutto)	Zusätzlich zu den Präsenzmodulen gibt es einen elfstündigen Online-Podcast in elf Einheiten. Außerdem werden den Teilnehmern die Bücher „Verhandlungsmanagement“ und „Mediation in der Wirtschaft“ kostenlos zur Verfügung gestellt.
<b>Trigon München</b> Luisenstraße 1, 80333 München, Tel. 089 24208990 <a href="http://www.trigon.at">www.trigon.at</a>	Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen, Kompaktlehrgang, sieben Module à vier Tage über einen Zeitraum von sechs Monaten, 9.750 Euro plus Mehrwertsteuer	Findet in Kooperation mit dem Zertifikatslehrgang für systemische Organisations- und Wirtschaftsmediation (Certificate of Advanced Studies CAS) der „Universität Witten/Herdecke Professional Campus“ statt.
<b>WINGS – Wismar International Graduation Services GmbH (Hochschule Wismar)</b> Philipp-Müller-Straße 12, 23966 Wismar, Tel. 03841 7537224 <a href="http://www.wings.hs-wismar.de">www.wings.hs-wismar.de</a>	Weiterbildung Wirtschaftsmediation. Acht Module, Selbstlernphasen und 21 jeweils achtstündige Präsenzveranstaltungen am Wochenende. Kosten 4.500 Euro plus Mehrwertsteuer.	Modul 1 kann zur Entscheidungsfindung als Schnuppermodul für 454 Euro gebucht werden. Auch die Module 2 bis 6 können einzeln für jeweils 595 Euro gebucht werden. Die Teilnehmer können an Präsenzveranstaltungen in Köln oder Wismar teilnehmen.
<b>Zweisicht. Christian Bähner &amp; Elke Schwertfeger GbR</b> Hirschenhofweg 14, 79117 Freiburg, Tel. 0761 2022200 <a href="http://www.zweisicht.de">www.zweisicht.de</a>	Ausbildung zum Wirtschaftsmediator nach den Standards des Bundesverbandes Mediation e. V.. 190 Zeitstunden (7 Module mit 150 Stunden Seminar, 20 Stunden Supervision, 20 Stunden Literaturstudium), 4.950 Euro umsatzsteuerbefreit, jeweils zwei Trainer, Teilnahme an Interventionsgruppe möglich.	persönliches „Conflict Dynamics Profil“, Praxisbox „Konfliktklärung in Teams und Gruppen“ des Junfermann-Verlags, Ausbildungszertifikat (berechtigt bei Erfüllung weiterer Bedingungen zum Titel „zertifizierter Mediator“ (nach ZmediatAusbV.) sowie zur Lizenzierung beim Bundesverband Mediation e. V. zur/zum „Mediator/in BM“

→ ten und Vorwürfe“ sollte sich jede Führungskraft folgende fünf Fragen stellen:

1. Reagieren Sie auf den Fehler eines Mitarbeiters anders, wenn es sich um einen subjektiven Fehler handelt? Oder ist Ihre Reaktion auf subjektive und objektive Fehler identisch?
2. Fällt es Ihnen schwer, anzuerkennen, dass ein Fehler eines Mitarbeiters ein subjektiver Fehler ist? Wie gehen Sie damit um, wenn Sie bemerken, dass die Lösung oder das Vorgehen Ihres Mitarbeiters eine ebenso zutreffende Einschätzung ist wie Ihre?
3. Machen Sie subjektive Fehler, wenn Sie diese als solche erkennen, für Ihre Mitarbeiter transparent? – Immer? Nur in manchen Fällen? In welchen Fällen nicht?
4. In Ihrer Vergangenheit (seit Ihrer Kindheit) sind einige vermeintlich objektive Fehler tatsächlich subjektive Fehler gewesen. Wie viel Kritik hätten Sie selbst nicht erhalten, wenn diese beiden Fehlertypen allen Personen Ihrer Vergangenheit bekannt gewesen wären: allen Personen Ihrer Kindheit, allen Personen Ihrer Jugend, allen Personen Ihrer Ausbildungszeit oder Studienzeit, allen Personen am Arbeitsplatz?
5. Wird die Unterscheidung zwischen objektiven und subjektiven Fehlern Ihr Verhalten in der Zukunft in irgendeiner Weise verändern? Warum beziehungsweise warum nicht?

Sie als Führungskraft sollten nie ihr unbeabsichtigtes Führungsverhalten übersehen. Sie lösen durch Ihr Führungsverhalten Emotionen bei Ihren Mitarbeitern aus. In der Vorgesetztenrolle sind Sie die Person, die Leistungen von Mitarbeitern bewertet. Jeder Mitarbeiter ist – selbst wenn er Sie unsympathisch finden sollte – daran interessiert, wie Sie seine Leistung einschätzen.

Ihr nonverbaler, emotionaler Ausdruck dient dem Mitarbeiter dabei als zusätzlicher Informationskanal. Hier, wie in anderen Feldern Ihrer Führungskommunikation, kann es zu Fehldeutungen kommen. Insbesondere dann, wenn Erklärungen ausgespart werden und nicht ausreichend kommuniziert wird. Schon kommt etwas als Vorwurf an, das von Ihnen gar nicht so gemeint war. Und ein Konflikt ist geboren.

Ein Beispiel aus dem Arbeitsleben gefällig? Eine Führungskraft und ein Mitarbeiter sind seit zwei Jahren im Konflikt. Der Mitarbeiter ignoriert den Vorgesetzten bei Besprechungen weitgehend. Wie sich bei der späteren Konfliktmoderation herausstellte, begann der Konflikt mit einem Missverständnis in einer Besprechungssitzung. Der Vorgesetzte hatte damals die Sitzung moderiert.

### Ein anschauliches Beispiel aus der Arbeitswelt

Schauen wir zurück: Volles Haus. Alle Mitarbeiter am langen Tisch. Es kommt der Tagesordnungspunkt an die Reihe, bei dem der Mitarbeiter von seinem Projekt berichten soll. Der Vorgesetzte lässt es nicht dazu kommen. „Dafür haben wir jetzt keine Zeit.“ In der Sitzung fällt auch noch ein anderer Tagesordnungspunkt unter den Tisch. Der eine Satz des Vorgesetzten war der Auslöser für den Konflikt? Was denken Sie? Warum ist es dadurch zum Konflikt gekommen? Wie hat der Mitarbeiter die damalige Situation erlebt? Der Mitarbeiter hatte die Aussagen des Vorgesetzten in der Besprechung als Vorwurf erlebt. Die sachliche Aussage „Es bleibt keine Zeit für diesen Tagesordnungspunkt“ kam beim Mitarbeiter als heftige Kritik an. „Für Deine Anliegen haben wir keine Zeit. Deine Arbeit ist nicht wichtig. Du bist nicht wichtig.“ Ein paar Sätze hätten gereicht, um den Konflikt gar nicht erst entstehen zu lassen. Wenn die Führungskraft dem Mitarbeiter das Motiv hinter ihrem Verhalten erklärt hätte, wäre es nicht zum Konflikt gekommen.

„Dafür haben wir keine Zeit. Denn aktuell liegt die Priorität beim Projekt Y. Sie sind der Experte, Sie wissen, dass Ihr Projekt sehr viel Vorwissen braucht, um sich hineinzudenken. Daher möchte ich lieber in einer kleinen Runde von Experten mit Ihnen darüber sprechen. Dann ist die Beratung dazu effektiver und auch effizienter.“ Machen Sie das Zitat des bekannten Kommunikationsforschers Paul Watzlawick zu Ihrem Leitgedanken: „Ich weiß nicht, was ich gesagt habe, bevor ich die Antwort meines Gegenübers gehört habe.“

Timo Müller ●

## SOUVERÄN & GELASSEN IN KONFLIKTEN VERMITTELN.

### WIR QUALIFIZIEREN SIE:

- 27. Ausbildung in Wirtschaftsmediation  
Start: 04.04.2019 (23 Tage/7 Module)
- Stärkenorientierte Interventionen  
Seminar: 12.–13.07.2019
- Dynamic Facilitation  
Seminar: 23.–25.10.2019
- Innere Konflikte lösen mit „The Work“  
Seminar: 29.11.–01.12.2019

### Infomaterial kostenlos anfordern:

dialog@zweischt.de  
Tel. +49 761 20 22 200



www.zweischt.de

### Kann man Leuchttürme sammeln?



Bettina M. träumt vom Meer. Am liebsten mag sie Leuchttürme. Bei der Arbeit kann sie viele davon sammeln, denn sie ist in der Briefmarkenstelle Bethel beschäftigt.

Seit mehr als 130 Jahren spenden Menschen Briefmarken für Bethel. Die bunten Postwertzeichen schaffen wertvolle Arbeitsplätze für behinderte Menschen.

Briefmarkenstelle Bethel  
Quellenhofweg 25 · 33617 Bielefeld  
www.briefmarken-fuer-bethel.de

Bethel 