



Angelika Konrad

**Überblick:** Dieser Beitrag gibt Einblick in eine mit der IRIS 2013 ausgezeichnete Einreichung und lässt die Einreicherin des Konfliktkultur-Beitrages selbst zu Wort kommen. Das Beispiel zeigt die Möglichkeit von Führungskräften, mediativ zu wirken.

# Konfliktkultur im Unternehmen fördern

## IRIS zeichnet Praxis gelebter Konfliktkultur aus

### Von der Nominierung zur Preisträgerin der IRIS 2013

Am 13. Juni fand in Graz unter dem Ehrenschatz der Justizministerin Beatrix Karl und des 1. Landeshauptmann-Stellvertreters Hermann Schützenhöfer am Universitätszentrum im Anschluss an die Fachtagung „Konflikt&Kultur - Herausforderungen | aktuelle Entwicklungen | Lösungsansätze“ die erstmalige Verleihung der IRIS, einer Auszeichnung für gelebte Konfliktkultur, an steirische Unternehmen und Organisationen statt.

Der gemeinnützige Verein IRIS Gesellschaft für Konfliktkultur & Mediation mit Sitz in Graz holt in seiner Auslobung Unternehmen und Organisationen vor den Vorhang, die einen konstruktiven Umgang mit ihren betrieblichen Konflikten pflegen, Konfliktlösungskompetenz als Schlüsselkompetenz erkennen und das Potenzial in Konflikten als Chance auf Weiterentwicklung und Innovation sehen.

Frau DI Barbara Wiltschi, M.A., schilderte als Einreicherin des Konfliktkultur-Beitrages aus dem Unternehmen w&p Baustoffe GmbH in der Kategorie Pro-Profit-Unternehmen vor den Gästen und der Jury in lebendiger Weise die Entwicklung von 2010 bis heute:

„Ich leite in unserem Unternehmen das Labor und bin Mediationsbeauftragte der w&p Baustoffe GmbH in Peggau für insgesamt ca. 150 MitarbeiterInnen am

Standort. Im Jahr 2010 gab es eine Organisationsänderung, ich bekam zu meinem bisherigen Aufgabengebiet, dem Labor Qualitätssicherung (QS) mit 4 Mitarbeitern, das Labor Forschung und Entwicklung (F&E) mit zusätzlich 4 MitarbeiterInnen dazu.

Dies waren zuvor jahrelang getrennte Abteilungen, die folgendes Problem miteinander hatten: Mit den neu entwickelten Baustoffen aus dem F&E Labor gab es bei der Umsetzung in die Praxis, sprich in der Produktion und auf der Baustelle, meist Anfangsprobleme. Dadurch musste die Labormannschaft QS nachträglich eingreifen, oft auf Baustellen präsent sein, sich von den Kunden einiges Unangenehmes anhören und in der Folge Produktadaptierungen durchführen. Dies führte im Laufe von ca. 15 Jahren zu Häme, Sticheleien und gegenseitigen Kränkungen ohne Ende.

2010 hatte ich nun die Aufgabe, aus diesen beiden Abteilungen ein Team zu formen. In dieser Situation ist es mir sehr zugute gekommen, dass ich gerade in der Ausbildung zur Mediatorin war.

### Zu Beginn jedoch ging alles schief

Die Spannung im Team war extrem. Zieht man das Eskalationsstufenmodell von Fritz Glasl (Bild 1) zur Betrachtung heran, dann befand sich das Team ganz nahe der Lose-Lose-Ebene, fast nicht mehr im mittleren Bereich.

Die Leute versteckten sich gegenseitig die Arbeitsmittel, es gab kaum Kommunikation, und wenn, dann zumeist in knappen, beleidigendem Tonfall. Lagerbildung, Verleumdung und Anschwärzen standen an der Tagesordnung.

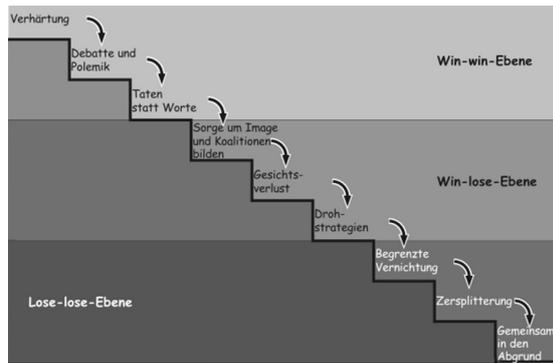


Bild 1: Eskalationsstufen (Quelle: feuerherz.wordpress.com)

### Das offensichtliche Leiden der MitarbeiterInnen

Eines aber war klar: Die MitarbeiterInnen litten und kamen ohne Hilfe aus der Situation nicht mehr heraus. Die Frage, die sich mir stellte war, wie kann ich ihnen helfen, was kann ich in dieser konkreten Situation tun: In meiner Ausbildung nahm ich an einem Seminar von Dr. Ed Watzke teil, welcher von einem Praxisfall und dem von ihm entwickelten Lösungsweg, der Metapherbrücke, dem „Königsweg bei hoch eskalierten Konflikten“, berichtete. Ich kam von diesem Ansatz nicht mehr los und begann mit der Umsetzung und erstellte das entsprechende Mediationsdesign.

Ich lud die MitarbeiterInnen zum neutral formulierten Thema – Verbesserung unseres Arbeitsklimas – ein. Das eigentliche Thema, den Konflikt zwischen beiden Lagern sprach ich nicht direkt an, um nicht von vorne herein schon mögliche Abwehr- bzw. Verweigerungsreaktionen zu provozieren. Mit der Geschichte *Die 3 Siebe des Sokrates* leitete ich das gemeinsame Gespräch und schloss mit den Worten: Ich weiß, die Geschichte hat zwar mit Euch nichts zu tun ...

Im Laufe dieses Treffens, das in einer extrem spannungsgeladenen Atmosphäre begann, in welcher von eisernem Schweigen über Schreiduelle bis Weinkrämpfen sich die aktuelle Gefühlssituation der MitarbeiterInnen deutlich offenbarte, bat ich diese, einen von mir vorbereiteten Fragebogen mit 5 Fragen (Bild 2) auszufüllen. Zögernd und misstrauisch folgten sie dennoch der Aufforderung mit dem Ergebnis: Die Antworten glichen sich beinahe sprichwörtlich wie „ein Ei dem anderen“.



Bild 2: Auszug aus Antworten der MitarbeiterInnen

### Metapherbrücke

Das Bild der Wegkreuzung aus der Metapherbrücke von Ed Watzke erlöst aus der Abwärtsspirale. Gehen wir den „alten Weg“ weiter, so wie bisher, werden wir Ende 2011 wieder hier stehen und ein weiteres furchtbares Jahr hinter uns haben. Entscheiden wir uns aber hier und heute gemeinsam für einen „neuen Weg“ in eine ganz andere Richtung, dann haben wir die reelle Chance unser Arbeitsklima gemeinsam deutlich zu verbessern.

Alle nickten. Damit das kein Lippenbekenntnis blieb, musste jeder von uns einen großen Schritt auf diesem neuen Weg machen. Ja, wie sollte denn dieser Schritt aussehen? Es sollte ein persönlicher Beitrag jedes Mitarbeiter/jeder Mitarbeiterin sein, der allen ein Stück Überwindung abverlangte:

» Überlegt Euch bitte in Ruhe, was euer persönlicher Beitrag war, dass das Arbeitsklima so schlecht wurde.

Trotz einiger Proteste blieb ich bei der Forderung und erklärte, dass jeder die Chance nutzen und einmal in sich gehen und sich mit dem eigenen Verhalten ehrlich auseinandersetzen soll. So wurden die MitarbeiterInnen eingeladen, schriftlich über die Weihnachtsfeiertage festzuhalten, was sie in Zukunft bei sich selbst verändern wollen. Eine Email an mich, das machte ich deutlich, war eine Vereinbarung zwischen mir und meinem Team, die ich auch einfordern würde.

Die acht Emails, die ich im Jänner 2011 erhielt, waren unglaublich berührend. Ich konnte feststellen, dass meine MitarbeiterInnen wirklich in sich gegangen waren. Hier ein Beispiel:

als meinen persönlichen vorsatz möchte ich wieder mehr auf meine arbeitskollegen zugehen , und die wortwahl überdenken welche manchmal geführt wurde.auch der ab und zu anstehende frust ( privat / dienstlich ) sollte wenn möglich nicht auf kosten des arbeitsklimas ausgetragen werden. das letzte arbeitsjahr abhacken und positiv in die zukunft schauen.

Mit freundlichen Grüßen

»» **In unserem Arbeitsalltag war das Umdenken sofort spürbar, die Leute waren aus dem Kriegskontext in den Friedenskontext gekommen.**

Sie wurden achtsamer und rücksichtsvoller und so konnte step by step und mit einigen, im Vergleich zu früher, winzigen Problemen, die leicht mediativ lösbar waren, bis zum heutigen Tag ein tolles Team geformt werden, das motiviert zusammenarbeitet und entsprechend gute Leistungen bringt.“

Die Erarbeitung eines Konfliktleitfadens sowie eines w&p internen Konzepts zur Konfliktlösung setzt sich in der Durchführung von Workshops mit Firmenleitung und Führungskräften fort, beginnend bei den Führungskräften sollen alle MitarbeiterInnen beteiligt werden.“

#### Laudatio der Jury

Die Fachjury hielt in ihrer Laudation fest, dass bei w&p Mediation eine übliche Konfliktlösungspraxis für alle geworden sei. Frau DI Wiltschi scheine als Beauftragte, diese Konfliktkultur im Betrieb zu verkörpern. Sie wurde zu einer Gruppenmediation im Betrieb herangezogen und bleibt in vielerlei Weise hilfreich.

Im Rahmen der IRIS 2014 werden die Preisträger aus diesem Jahr neben w&p Baustoffe GmbH der Magistrat Graz, die KAGES Krankenanstaltengesellschaft mbH sowie die e<sup>2</sup>GROUP eingeladen, von der Weiterentwicklung ihrer eingereichten Beiträge zu berichten: IRIS-Kriterien wie Wertorientierung und Nachhaltigkeit unterstreichen dieses Potenzial: Iris will beflügeln und zeigen, dass Konfliktkultur sich lohnt.

#### Literatur

Watzke, E. (2008). „Wahrscheinlich hat diese Geschichte gar nichts mit Ihnen zu tun ...“ *Geschichten, Metaphern, Sprüche und Aphorismen in der Mediation*. (2., unveränderte Auflage), Mönchengladbach: Forum Verlag Godesberg GmbH.



#### Kontakt

Angelika Konrad, Mag<sup>a</sup> Dr<sup>in</sup> M.A. MSc, Juristin, eingetragene Mediatorin mit den Arbeitsschwerpunkten Wirtschafts- Lehrlingsmediation, Elder Mediation, Pflegemediation, Lehrtrainerin Mediation, Coach, Organisationsentwicklerin, Obfrau IRIS Gesellschaft für Konfliktkultur & Mediation, Vorstandsmitglied Experts Group WirtschaftsMediation  
[a.konrad@ks-ub.com](mailto:a.konrad@ks-ub.com)  
[www.iris.or.at](http://www.iris.or.at)  
[www.ks-ub.com](http://www.ks-ub.com)