

Vorwort: Was dieses Buch will und was es nicht will

Bitte wundern Sie sich nicht, wenn ich immer von »Wir« schreibe. Das liegt daran, dass ich dieses Buch nicht schreiben würde, hätte ich in den letzten zehn Jahren nicht mit einer wunderbaren Kollegin und Geschäftin viele der in diesem Buch verarbeiteten Erkenntnisse gemeinsam erlebt. Daher hatte ich sie bei jedem Satz mindestens im Hinterkopf und habe sie quasi die ganze Zeit beim Schreiben bei mir gehabt.

Danke Astrid!

Bei Vorarbeiten zu diesem Buch stießen wir auf einen Artikel in einer Tageszeitung, in dem die Behauptung aufgestellt wurde, Mediation würde um das Jahr 2023 zum Alltag gehören.¹ In einer anderen Quelle fanden wir die Aussage, dass Anfragen nach Mediatoren und auch für die Mediatorenausbildung um mindestens 70 Prozent gestiegen seien.² Wenn sich diese Aussagen allein auf den außerbetrieblichen (also privaten) Bereich beziehen, könnten sie stimmen. Im betrieblichen Alltag ist Mediation unserer Ansicht nach immer noch nicht in dem Maße etabliert, wie es dieser Form der Konfliktlösung angemessen wäre. Wir haben eher den Eindruck, dass eine bald 20 Jahre alte Aussage immer noch Gültigkeit besitzt, zumindest auf die Betriebe bezogen: »Die deutsche Praxis der Mediation steckt noch in den Kinderschuhen«.³

Daher ist es unser Ziel, mit diesem Buch zu einer Etablierung von Mediation als weiteres Kennzeichen einer modernen Unternehmenskultur beizutragen. Wir werden daher im Folgenden auf die immensen Wachstumschancen für Betriebe und deren Mitarbeiter* intensiv eingehen, auf der anderen Seite aber mit diesem Buch nicht Begriff und Verfahren der Mediation in ihrer ganzen Bandbreite darstellen.⁴ Darstellen werden wir vor allem, warum der von uns gewählte Titel zutrifft, dass Mediation gesund macht und Konflikte zu Schätzen werden können!

Wenn Sie allerdings der Meinung sind, dass

- man keine Fehler eingestehen darf, sondern man muss sie nach Möglichkeit anderen in die Schuhe schieben,
- nur ungeteiltes Wissen Macht ist,

- nur Einzelkämpfer siegen,
- nur unnahbare Führungskräfte auch gute Führungskräfte sind,
- es die eigene Position schwächt, wenn man Leistungen anderer anerkennt,
- Mitdenken sich nicht lohnt, und wer den Chef verärgert, kaltgestellt werden muss,
- Misstrauen die eigene Position sichert und vor unangenehmen Überraschungen schützt,⁵

dann legen Sie dieses Buch am besten beiseite und verschenken es. Wenn es Sie aber interessiert, wie der zwischenmenschliche Umgang in Ihrem Umfeld verbessert und wie Konflikte zu mehr persönlicher Reife und zu mehr betriebswirtschaftlichem Wachstum beitragen können, dann sind Sie hier genau richtig! Herzlich Willkommen in diesem kleinen Buch über die Chancen, die Sie über Mediation erleben können!

Dr. Bernd Bitzer

Ritterhude im Herbst 2019

Hinweis zu den Fußnoten:

Um den Lesefluss nicht zu stören, finden Sie diese gesammelt am Ende des Buches ab Seite 95.

Kontaktmöglichkeiten zum Autor:

berndbitzer@inpexconsult.de, Telefon 04292 4330, Fax 04292 40222,
www.inpexconsult.de

1 Konflikte

An Konflikten herrscht kein Mangel, schreibt Paulo Coelho in seinem Roman *Aleph*.⁶ Heraklit soll sogar gesagt haben, dass der »Krieg der Vater aller Dinge« ist. Damit drückt er eine der fundamentalsten Wahrheiten aus, denn der Konflikt liefert über die Spannung seiner unterschiedlichen Pole die Energie des Lebens und sichert damit allein den Fortschritt und die Entwicklung.⁷ Und wenn der »Konflikt der eigentliche Motor der Entwicklung, das heißt des Lebens, ist, dann ist jede Unterdrückung eines Konfliktes gleichzeitig auch ein Angriff auf die Dynamik des Lebens an sich.«⁸

Und wir als Individuen sind ebenfalls voller Konflikte. Warum ist das so? Es wäre doch auf diesem Planeten viel schöner ohne Konflikte! Warum schlachten wir uns gegenseitig ab, mit Waffen, mit Worten und mit Verhalten? Was ist der Sinn von Konflikten?

1.1 Was ist der Sinn von Konflikten und welche Chancen bieten sie Beteiligten und Betrieb?

Wenn wir aus rein wissenschaftlicher Sicht nach einem Sinn des Lebens fragen, dann erhalten wir die Antwort, dass das Leben nicht den geringsten Sinn macht. »Wir sind nicht mehr als das Produkt eines evolutionären Prozesses, der ohne Zweck oder Ziel agiert. (...) Daher ist jeder Sinn, den wir unserem Leben geben, reine Illusion.«⁹ Wenn wir aber der Illusion nachgehen, dass alle Menschen (und auch alle anderen Lebewesen!) eine Seele besitzen, könnten wir uns zurechtlegen, dass unsere Seele Konflikte benötigt, um daran zu wachsen. Es gibt in der Literatur ausreichend Hinweise, dass zahlreiche Autoren diese Illusion zumindest für sehr wahrscheinlich halten. Denn wenn Krisen, Konflikte oder Ängste erfolgreich überwunden werden, führt dies häufig dazu, dass wir an den Herausforderungen reifen und wachsen.¹⁰

»Denn indem du dich mit Problemen herumschlägst, indem du dich den Herausforderungen stellst, kannst du wachsen.«¹¹

»... die Lebensumstände, die wir erzeugen, helfen uns, innerlich zu wachsen und zu lernen. Die Lektionen, die wir lernen müssen, sind im Geschehen enthalten – die einzige Möglichkeit, aus der Erfahrung zu lernen, besteht darin, durch sie hindurch zu gehen.«¹²

Somit könnte man sagen: Jeder bekommt die Themen, an denen er individuell am ehesten wachsen kann. Und in dem Moment, in dem wir emotional wachsen, unser (Selbst-) Bewusstsein zunimmt, werden wir souveräner, sicherer, gesünder etc. Und wir verändern uns nur bzw. wachsen nur aufgrund der Veränderungen unserer Sichtweise. Denn wenn wir z. B. Konflikte so lösen, dass beide Seiten mit einem guten Gefühl »das Schlachtfeld« verlassen, beide Seiten sich als Gewinner fühlen, hat sich bei allen Konfliktbeteiligten letztendlich »nur« etwas in den Sichtweisen verändert:

»Entwicklung beruht allein auf der Veränderung der Sichtweise (...)«¹³

Die beiden Bestseller-Autoren Thorwald Detlefsen und Rüdiger Dahlke schreiben hierzu passend: »Die ständige Arbeit an unserer Seele wäre weit wichtiger als die einseitige Pflege unseres Körpers, denn der Körper ist vergänglich, das Bewusstsein nicht.«¹⁴

An anderer Stelle setzen sie noch einen drauf: »Der einzige, erfahrbare Sinn unserer Inkarnation ist Bewusstwerdung. Es ist erstaunlich, wie wenig sich die meisten Menschen um das einzige wichtige Thema ihres Lebens kümmern. Es entbehrt nicht der Ironie, wieviel Pflege und Aufmerksamkeit die Menschen noch ihrem Körper angedeihen lassen, obwohl doch feststeht, dass dieser eines Tages den Würmern zum Opfer fallen wird. Dass man auch sonst eines Tages alles (Familie, Geld, Haus, Ruhm) zurücklassen muss, sollte sich ebenfalls herumgesprochen haben. Das einzige, was das Grab überdauert, ist das Bewusstsein – und darum kümmert man sich am wenigsten. Bewusstwerdung ist das Ziel unseres Dasein – diesem Ziel allein dient das ganze Universum.«¹⁵

Falls Osho, Dahlke/Dethlefsen und vielleicht auch Coelho nicht von allen so ganz ernst genommen werden, weil sie in den Augen mancher Esoteriker, Mystiker u. ä. sind, hilft vielleicht zur Überzeugung, dass auch die Hirnforschung mittlerweile Ergebnisse liefert, die vieles unterstützt. Die moderne Hirnforschung hat wissenschaftlich ergründet:

»Alles, was Menschen hilft, was sie einlädt, ermutigt und inspiriert, eine neue, andere Erfahrung zu machen als bisher, ist gut für das Hirn und damit gut für die Gemeinschaft. Menschen, denen es gelingt, ihr Gehirn noch einmal auf eine andere als die bisher gewohnte Weise zu benutzen, bekommen ein anderes Gehirn. Menschen, die sich noch einmal mit Begeisterung für etwas öffnen, was ihnen bisher verschlossen

war, praktizieren dieses wunderbare Selbstdoping für das eigene Gehirn. Die Wissenschaft nennt diesen Prozess Potenzialentfaltung. Es ist das genaue Gegenteil von dem, was die meisten Menschen gegenwärtig betreiben: bloße Ressourcennutzung.«¹⁶

»Wer sich also weiterentwickeln will, müsste in Beziehungen denken und in Beziehungsfähigkeit investieren.«¹⁷

»Aber: alte Denkmuster bieten Sicherheit und sich davon zu lösen macht Angst. Deshalb müssen Menschen, die neues Denken wollen, diese Angst überwinden.«¹⁸

Wem es, wie Gerald Hüther schreibt, gelingt, sein Hirn noch einmal auf eine andere als die bisher gewohnte Weise zu benutzen, vollzieht den Perspektivwechsel, den wir weiter oben erwähnt hatten. Und eine sehr gute Möglichkeit, um seine Sichtweise zu verändern, ist, sich im Falle eines Konfliktes auf eine Mediation einzulassen. Wir haben dann die Chance, unsere Eigenblindheit zu durchstoßen und zu einer neuen Sichtweise zu gelangen bzw. eine neue Perspektive einzunehmen.

Doch dazu benötigen wir Mut, denn Konflikte sind immer angstbehaftet. Angst ist eine unserer Basisemotionen. »Und Angst und Ärger sind die beiden Grundemotionen im Konflikt.«¹⁹ »Über Angst sind mehr Studien durchgeführt worden als über jede andere Emotion (...)«²⁰ Und »Angst tritt immer dort auf, wo wir uns in einer Situation befinden, der wir noch nicht gewachsen sind. Jede Entwicklung, jeder Reifungsschritt ist mit Angst verbunden, denn er führt uns in etwas Neues, bisher nicht Gekanntes und nicht Gekonntes.«²¹

In seinem sehr empfehlenswerten Buch »Grundformen der Angst« bestätigt der Autor Fritz Riemann die eingangs formulierte These noch deutlicher:

»So bekommt die Angst (...) eine wichtige Bedeutung: sie ist (...) ein nicht wegzudenkender Faktor unserer Entwicklung. Wo wir eine der großen Ängste erleben, stehen wir immer in einer der großen Forderungen des Lebens: im Annehmen der Angst und im Versuch, sie zu überwinden, **wächst uns ein neues Können zu – jede Angstbewältigung ist ein Sieg, der uns stärker macht**; jedes Ausweichen vor ihr ist eine Niederlage, die uns schwächt.«²² (Hervorhebung Autor)

Angst, meistens als negative Emotion bezeichnet, hat also eine sehr große Bedeutung für unser emotionales, seelisches Wachstum. Sie

zeigt uns jedes Mal an, wenn sich wieder eine Entwicklungsmöglichkeit bietet. Dinge, die wir schon tausende Male erledigt und immer gut hinkommen haben, bieten uns keine Entwicklungsmöglichkeit mehr. Bekommen wir aber ein komisches Gefühl, weil uns eine Erfahrung bevorsteht, die wir bisher noch nicht zu verbuchen hatten, könnten wir jubeln: »Hurra, es gibt wieder etwas zu lernen!« Wenn wir das wirklich so verinnerlichen könnten, würden sich die meisten Ängste auflösen. Traumhaft!

Auch Paulo Coelho sieht in Konflikten den Wachstumssinn und stellt in seinem Roman Aleph die Frage, warum es auf der Welt so viele Konflikte gibt. Er lässt seine Romanfigur wie folgt antworten: »Damit das Universum sich weiterentwickelt. Damit der Körper sich verändert. Das hat nichts mit der einzelnen Person zu tun. Hören Sie auf meine Worte.«²³

»Konflikte drängen auf Veränderung: Sie signalisieren, dass etwas anders gemacht werden muss – eine Gewohnheit aufgegeben, eine Einstellung geändert, Fähigkeiten erweitert werden müssen.«²⁴

»Konflikte geben den Impuls zu lernen.«²⁵

Und wir stehen immer mit Angst vor Konflikten. Angst, dass wir im Konflikt verlieren könnten, dass wir verletzt werden, wenn wir in die Auseinandersetzung einsteigen, dass die andere Konfliktpartei uns überlegen ist und über uns triumphiert, dass sich andere über uns lächerlich machen, dass wir unser Gesicht verlieren etc.

Dabei bieten uns Konflikte die größten Wachstumschancen. Und nicht nur für uns als Individuum, sondern mindestens genauso für unsere Betriebe!

Wenn unter betriebswirtschaftlichen Aspekten über Wachstum diskutiert wird, spielen Ressourcen immer eine große Rolle. Oft wird in Wachstumsüberlegungen eingebaut, dass Ressourcen sich verknappen und/oder völlig aufgebraucht werden könnten. Deswegen ist es unwahrscheinlich, wenn wir nur in festen materiellen Ressourcen denken, dass es uneingeschränkt Wachstum geben kann. Wenn wir aber als Betriebe auch das emotionale Wachstum bzw. die Sozialkompetenz unserer Unternehmensmitglieder aller Hierarchien in Betracht ziehen, scheint dies ein Wachstumsmarkt zu sein, der nie versiegen dürfte.

Wenn wir uns zusätzlich daran erinnern, dass alle paar Monate Untersuchungsergebnisse in Umlauf gebracht werden und immer wieder festgestellt wird, dass zwischenmenschliche Konflikte in Unternehmen auf

alle betriebswirtschaftlich denkbaren Kennzahlen negative Auswirkungen haben, könnten wir uns fragen, warum noch kein Paradigmenwechsel stattgefunden hat.

Denn eigentlich liegt es doch auf der Hand: Emotionale Störungen im Betrieb führen zu negativen betriebswirtschaftlichen Ergebnissen. »Fehlzeiten steigen an, Qualität der Produkte geht dramatisch zurück, Reklamationen häufen sich.«²⁶ Trotzdem werden jedes Jahr wieder aufs Neue rein betriebswirtschaftliche Ziele aufgestellt. Das klingt dann in etwa so: Wir wollen im Umsatz um so und so viel Prozent wachsen! Deswegen müssen wir mehr in unsere Anlagen investieren und/oder bestimmte Mitarbeiter zu bestimmten (meist fachlichen) Themen trainieren.

Warum dreht man den Spieß nicht um und formuliert (vielleicht auch zusätzlich zu den bisherigen rein betriebswirtschaftlich orientierten Zielen) emotionale Ziele für ein Unternehmen:

Wir wollen im kommenden Geschäftsjahr jeden Konflikt nutzen, um unsere Sozialkompetenz zu verbessern, damit wir zwischenmenschlich auf dem höchstmöglichen Niveau zusammenarbeiten, uns immer gegenseitig ehrlich, offen, respektvoll, wertschätzend und auf Augenhöhe begegnen, unabhängig von den jeweiligen Rollen, die wir im Unternehmen einnehmen.

Denn wenn die unzähligen Ergebnisse und Berichte über den Zusammenhang zwischen Betriebsklima und wirtschaftlichem Erfolg stimmen, dann müsste sich doch der wirtschaftliche Erfolg spürbar verbessern, wenn ein Unternehmen sich zum Ziel setzt, zwischenmenschlich-emotional auf das höchstmögliche Niveau zu kommen.

In meinem Buch »Alphatiere können nicht führen«²⁷ habe ich die Behauptung aufgestellt, dass es in Unternehmen im Prinzip nur zwei Arten von Unternehmenskultur gibt: Entweder eine Vertrauens- oder eine Misstrauenskultur.

In einer Vertrauenskultur herrscht ein zwischenmenschlich respektvoller Umgang mit großer gegenseitiger Wertschätzung. Konflikte werden als Wachstumschance erkannt und so gelöst, dass alle beteiligten Seiten als Gewinner vom Feld gehen. Je bewusster und konstruktiver Konflikte angegangen und konstruktiv gelöst werden, desto mehr nähert man sich als Unternehmen dem Ziel einer Vertrauenskultur.

In einer Misstrauenskultur dagegen herrscht vor allem Druck und Angst-
 mache, man versucht sich gegenseitig Fehler in die Schuhe zu schie-
 ben und ist damit auch nicht ehrlich zueinander. Konflikte werden nicht
 gelöst, sondern über Machtdemonstrationen solange unter den Tisch
 gekehrt, bis die ihnen inne wohnende Energie zu Explosionen führt, die
 alle und alles vernichten können.

Die folgende Auflistung stellt die unterschiedlichen Auswirkungen bei-
 der Kulturen anhand betriebswirtschaftlich relevanter Werte gegenüber.

Auswirkungen von → auf ↓	Vertrauenskultur (Wertschätzung)	Misstrauenskultur (Druck und Angstmache)
Gesundheit (Fehlzeiten)	bleibt bestehen und verbessert sich (gehen zurück)	nimmt ab (nehmen zu)
Qualität der Arbeit	verbessert sich	nimmt ab
Leistung/Produktivität	verbessert sich	geht zurück
Motivation	nimmt zu	verschwindet
Identifikation mit dem Unternehmen/Loyalität	bleibt erhalten bzw. verbessert sich	verschwindet

Tabelle 1: Auswirkungen emotionaler Einflüsse Quelle: Bitzer, B.: Alphatiere ..., Hamburg 2016

Auch andere Autoren wundern sich, dass unsere Wirtschaft gegenüber
 diesem Goldschatz noch immer die Augen verschließt. Leo A. Nefiodow
 schreibt in seinem Buch »Der sechste Kondratieff«:

»Bei der Analyse der Wachstumsstörungen in der Wirtschaft werden
 seelische Ursachen kaum berücksichtigt. (...) Durch die Verbesserung
 der seelischen Gesundheit lassen sich nicht nur destruktive Verhaltens-
 weisen und ihre enormen Kosten vermeiden, auch die kreativen und
 produktiven Potenziale des Menschen werden dadurch besser mobili-
 siert.«²⁸

Der amerikanische Autor Doc Childre geht in die gleiche Richtung, wenn
 er schreibt:

»Unternehmen können in der heutigen Geschäftswelt kein langfristiges
 nachhaltiges Wachstum erwarten, wenn sie keine Umgebung schaffen,
 die das mentale und emotionale Gleichgewicht unterstützt und die die
 nötigen Informationen sowie Motivation bietet, um neue Fertigkeiten im

Umgang mit sich selbst entwickeln zu können. **Um zu wachsen und Gewinne einzufahren, muss die Unternehmensführung meiner Meinung nach letztlich dem Wohlbefinden und der Entwicklung ihrer Angestellten ebenso viel Aufmerksamkeit schenken wie dem Jahresgewinn ...**«²⁹

Und mehr Wohlbefinden respektive »mehr Zufriedenheit bewirkt mehr Produktivität und ein höheres Einkommen.«³⁰

Der in Deutschland sehr bekannte Autor Reinhard K. Sprenger sieht ebenfalls den Zusammenhang zwischen einem vertrauensvollem Umfeld und wirtschaftlichen Komponenten:

»Vertrauen wird das beherrschende Managementthema der nächsten Jahrzehnte. Ich werde daher mit Verve die These vertreten, dass es für wirtschaftlichen Erfolg nur einen einzigen Erklärungsansatz gibt: das Maß des Vertrauens.«³¹

Es gibt immer noch Hartgesottene, die das alles für von »Weicheiern« ausgedachte Sozialschwärmerei halten. Die Autoren Stephen Covey und Rebecca Merrill widerlegen diese Haltung:

»Ist Vertrauen denn wirklich mehr als eine schöne soziale Tugend? Können Sie beweisen, dass Vertrauen ein messbarer ökonomischer Erfolgsfaktor ist? Diese beiden Fragen kann man mit einem ganz klaren Ja beantworten. Denn es gibt eine einfache Formel, mit der wir Vertrauen als eindeutig messbaren Erfolgsfaktor identifizieren können. Diese Formel beruht auf einer überaus wichtigen Erkenntnis: Vertrauen wirkt sich auf die Schnelligkeit und die Kosten aus. Wenn das Vertrauen abnimmt, sinkt auch die Schnelligkeit und gleichzeitig steigen die Kosten:

Weniger Vertrauen = Weniger Schnelligkeit und mehr Kosten (...)

Mehr Vertrauen = Mehr Schnelligkeit und weniger Kosten«³²

Und das Maß an Vertrauen hat etwas mit dem Umgang mit Konflikten zu tun. Es ist eines der Merkmale von Konflikten, dass Vertrauen ab- und Misstrauen zunimmt, da Kommunikation in Konfliktsituationen nicht offen und aufrichtig ist.³³

Es wird immer Konflikte geben. Wir werden keine Welt ohne Konflikte haben, dafür sind wir als Individuen zu unterschiedlich. Vermutlich würde auch das Leben seinen Sinn verlieren, wenn es keine Konflikte mehr gibt. Wir hätten fast nichts mehr zum Lernen.

Dass wir Konflikte benötigen, um als Individuum und auch als Organisation zu wachsen, haben wir hier versucht aufzuzeigen. Aber Konflikte sind angstbehaftet. Wir besitzen grundsätzlich zwei Möglichkeiten im Umgang mit Konflikten:

- Wir können ihnen ausweichen, uns verstecken, den Konflikt nicht annehmen und mit den Konsequenzen eines ungelösten Konfliktes (versuchen zu) leben.
- Wir können aber auch den Konflikt annehmen (und aus unserer Sicht optimaler Weise versuchen, ihn als Chance zu nutzen, dass wir in unserer Sozialkompetenz an ihm wachsen)

Damit der Konflikt wirklich gelöst wird, und sich nicht einer als Sieger und der andere als Verlierer fühlt und bei der nächstbesten Gelegenheit einen Racheanschlag (Terrorismus) verübt, müssen beide Konfliktparteien mit einem guten Gefühl aus dem Ring steigen und sich beide als Gewinner fühlen. Da das ohne externe Unterstützung eigentlich nicht gelingt, wenn die Fronten schon verhärtet sind, ist Unterstützung in Form von Mediation notwendig.

Wenn also beide Annahmen stimmen, dass sowohl ein Individuum als auch der Gesamtbetrieb an einer einvernehmlichen Konfliktlösung in Form von Wachstum profitieren, wir Wachstum oft in Geldbeträge übersetzen und wir z. B. wissen, welche Summen z. B. erhöhte Fehlzeiten einen Betrieb kosten, dann verbergen Konflikte einen Schatz für Unternehmen, den es zu heben gilt. Und die Mediatoren sind diejenigen Experten, die helfen, den Schatz zu bergen, die in die Tiefen eines Konfliktes eintauchen, um zu verstehen, welche Flanken bei den gegenseitigen Angriffen getroffen und verletzt wurden, und wie man sie nach Möglichkeit wieder so repariert, dass die Wunden schnell verheilen.

Welche Auswirkungen Konflikte auf unsere Gesundheit nehmen können, werden wir im nächsten Kapitel etwas genauer unter die Lupe nehmen.

1.2 Konflikte und ihre Wirkung auf die Gesundheit

Es wird zunehmend behauptet, dass wirklich alles Energie sei. Auch da, wo wir sie nicht spüren und/oder messen können, vermutet man mittlerweile Energie. Und die Energie von Konflikten spürt jeder.