

## PROBLEMATIK DER KONFLIKTE IM BUSINESS-KONTEXT UND EINFLUSSMÖGLICHKEITEN DURCH COACHING UND MEDIATION

Borkowski S., Zacharski J., Kaszyca K.\*

**Auszug:** In jedem Unternehmen gibt es ein Konfliktpotential. Konflikte im Unternehmen können einen großen Einfluss auf das Unternehmen selbst und die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen haben. Das Potential der Konflikte liegt in den Mitarbeitern im Unternehmen selbst und in der Umgebung des Unternehmens. Es gibt verschiedene Arten der Konflikte, die auf sachlichen und emotionalen Ebenen ausgetragen werden. Für Unternehmen ist es förderlich, Strategien, Methoden und Techniken des Umgangs mit Konflikten zu entwickeln und zu implementieren. Bei eskalierten Konflikten empfiehlt es sich, in den Lösungsprozess Mediation sowie Gruppen- und Einzelcoaching zu integrieren, um die Konfliktparteien anzunähern, negative Einstellungen gegenüber Problem und Gegner zu verbessern und vom problemorientierten zum lösungsorientierten Denken zu kommen.

**Schlüsselwörter:** HRM, coaching, Konflikt, Mediation, Konfliktmanagement

### Einführung

„Jedem Menschen Recht getan, ist eine Kunst, die niemand kann“. Dieses Sprichwort findet sowohl im Privat-, als auch im Businesskontext Anwendung. Die Menschen haben unterschiedliche Interessen, Neigungen, Charaktere. In einem Team oder einer Organisation befinden sich Individuen, die eigentlich für das Wohl, das Weiterkommen und die Entwicklung der Organisation arbeiten sollten. Sie alle bringen aber individuelle Aspekte wie Charakter, Neigungen, Vorlieben, persönliche Erfahrungen, Arbeitsweisen, Strategien, Umgang mit Stress oder mit anderen Mitarbeitern, mit Kunden und Vorgesetzten mit in die Organisation. Auf der einen Seite bringt die persönliche Einzigartigkeit die Vielfältigkeit im Unternehmen und ist ein Ansatz der Weiterentwicklung, da durch diese Unterschiede Mehrwert generiert wird. Es können unterschiedliche Herangehensweisen an ein Problem ausprobiert werden. Probleme, die von einer Person nicht gelöst werden können, können von anderen, die unterschiedliche Erfahrungen und Arbeitsstrategien haben, doch noch bewältigt werden und so zum Erfolg des gesamten Unternehmens beitragen. Auf der anderen Seite führt die Einzigartigkeit der einzelnen Menschen im Unternehmen zu einem erhöhten Potential für Spannung, Reibung und Konfliktenwicklung. Konflikte sind also in der Praxis unvermeidbar. Somit ist es in der Unternehmenspraxis auch notwendig, mit den Konflikten richtig umzugehen. Denn gelöste Konflikte in der Organisation bieten ein Potential für Weiterentwicklung und für einen Zusammenhalt der

---

\* Prof. Stanisław Borkowski, PhD. student Jacek Zacharski, PhD. Karina Kaszyca, Czestochowa University of Technology, Faculty of Management

✉ corresponding author: j.zacharski@gmx.de

Personen in der Gruppe. Unbehandelte Reibungen und Konflikte hingegen haben eine Eigenschaft, sich zu verschärfen, auszubreiten und im Laufe der Zeit immer weitere Kreise zu ziehen. Somit können sie letztendlich für das gesamte Unternehmen zu einer Bedrohung werden und einen starken negativen Einfluss auf einzelne Menschen, die Organisation selbst und die Umwelt des Unternehmens haben.

### **Konflikt im Qualitätsaspekt**

Der Mensch in der Organisation ist ein wichtiger und unvermeidbarer Faktor. Ein Unternehmen kann ohne Menschen nicht existieren (seien es die Mitarbeiter, das Management, die Lieferanten und Kunden). Ein Unternehmen existiert für und durch die Menschen. Die Maschinen der Firma können auf eine relativ einfache Weise eingestellt werden; dann können sie einen Arbeitsschritt immer wieder auf die gleiche Art und Weise ausführen. Hier hängt die Qualität des Endproduktes der Maschine von der Qualität der Maschine selbst, den eingesetzten Rohmaterialien, der geeigneten Arbeitsumgebung und der richtigen Programmierung ab. Die Einflussfaktoren auf die Arbeitsqualität der Maschinen sind also übersichtlich. Wenn die richtigen Eingangsmaterialien, die richtigen Maschinen in der richtigen Umgebung mit der richtigen Einstellung eingesetzt werden, bekommt man auch Produkte in entsprechender Qualität und das auf einem dauerhaft hohen Niveau. Diese Annahme untermauert, dass ein richtiger Prozess zu richtigen Ergebnissen führt. Wenn der Prozess richtig entwickelt wird, kommen gute Ergebnisse automatisch [1]. Anders sieht die Situation beim Einsatz der Menschen aus. Der Mitarbeiter bringt in das Unternehmen einen Schatz an persönlichem Wissen, Kompetenzen und eigener Sichtweisen auf verschiedene Probleme mit. Sie können nicht nur einen beträchtlichen Mehrwert durch ihre Einzigartigkeit generieren, sondern auch Lösungen finden, Dinge erfinden und Wege schaffen, die eine Maschine nicht oder nur in begrenzter Form generieren kann. Diese Vielfalt und dieser Mehrwert haben allerdings ihren Preis. Der Mensch kann einerseits zwar auf viel flexibler seine Reaktion und sein Verhalten auf die Gegebenheiten anpassen und so zur Produktqualität beitragen, auf der anderen Seite kann aber auch ein und derselbe Mensch in unterschiedlichen Zeiten auf eine gleiche Situation unterschiedlich reagieren. Es kann somit passieren, dass beim Einsatz von Menschen das Endprodukt über die Zeitachse hinweg eine unterschiedliche Qualität haben wird, ohne dass sich die Eingangsfaktoren im Unternehmen verändert haben.

In einer Situation, wo mehrere Mitarbeiter für den Erfolg des Unternehmens arbeiten, miteinander auskommen, kommunizieren und sich aufeinander einstellen müssen, ist das Erhalten von gleichbleibender Qualität noch schwieriger. Die Kontakte und die Zusammenarbeit der einzelnen Mitarbeiter werden mit der Zeit immer wieder bessere und schlechtere Phasen haben. Hier werden Unstimmigkeiten, Reibungen und Konflikte entstehen, die sich auf die Qualität der vom Unternehmen hergestellten Produkte oder Dienstleistungen auswirken können.

Je größer der Arbeitsanteil der Menschen in der Organisation ist, desto anfälliger ist die Organisation auch für Qualitätsschwankungen.

### **Konfliktpotential**

Verallgemeinert kann man sagen, dass jede Veränderung ein Konfliktpotential beinhaltet. Der Mensch in der Organisation erfährt ständig Veränderungen:

- in der Umgebung: durch Kunden, Infrastruktur, Konkurrenz, Umwelt;
- in der Organisation selbst: Veränderungen in der Struktur, Zugang neuer Mitarbeiter, Ausscheiden des bestehenden Personals, neue Maschinen und Technologien;
- innere Veränderungen der Person selbst: Veränderungen im privaten Leben, neue Erfahrungen,

Am Anfang des Konfliktes steht eine Unzufriedenheit mit der neu vorgefundenen Situation, die die Bedürfnisse der Person nicht mehr in ausreichendem Maße erfüllt. Man kann die Bedürfnisse folgend aufteilen:

- physiologische Bedürfnisse – auf deren Basis können Konflikte entstehen, die auf Knappheit der Ressourcen zurückzuführen sind
- soziale Bedürfnisse – auf diesem Feld entstehen zwischenmenschliche Konflikte, Spannungen in der Gruppe, zwischen einzelnen Mitarbeitern, Mitarbeitern und Gruppe oder zwischen zwei oder mehr Gruppen.
- Sicherheitsbedürfnisse – hier hat man es mit Reaktionen auf eine reale oder irreal Bedrohung zu tun. Der Mensch, der sich in einer solchen Situation befindet, reagiert instinktiv. Konflikte auf dieser Basis können sehr schnell entstehen und eskalieren.
- Ich-Bedürfnisse – in dieser Kategorie hat man in erster Linie mit inneren Konflikten zu tun, aber auch mit Inkongruenzkonflikten, wenn sich die persönlichen Bedürfnisse des Mitarbeiters nicht durch die Unternehmensrealität erfüllen lassen [2].

Konflikte, die auf einer aktuell veränderten Situation basieren, können relativ einfach wieder entspannt und aufgelöst werden. Konflikte dagegen, die ihren Ursprung in der Vergangenheit haben und zwischenzeitlich nicht oder nur unzureichend gelöst worden sind, stellen eine viel größere Herausforderung dar. Ein Gefühl, in einer vergangenen Auseinandersetzung benachteiligt gewesen zu sein, kann ein Rachebedürfnis hervorrufen. In diesem Fall ist in der Regel keine konstruktive Lösung eines aktuellen Konflikts möglich. Die Parteien werden innerlich nicht an der Lösung des aktuellen Konflikts arbeiten, sondern zuerst einmal durch den aktuellen Konflikt die Wiedergutmachung der alten Situation anstreben.

### **Arten und Ebenen der Konflikte im Businesskontext**

Konflikte im Businesskontext können nicht nur isoliert unternehmensintern betrachtet werden, da die Ursachen der entsprechenden Konflikte normalerweise

nicht nur in der Berufsrealität liegen. In den meisten Fällen haben diese nämlich ihren Ursprung im Privatleben und hier zumeist in der Kindheit der Mitarbeiter. Die Konflikte werden auf der sachlichen und emotionalen Ebene ausgetragen. Die sachliche Ebene wird bewusst wahrgenommen und beinhaltet die im Konflikt unterschiedlichen Lösungsansätze der Parteien. Die unterbewusste emotionale Ebene stellt die innere Einstellung der Parteien zu Problem und Konfliktpartner dar. Diese Ebene spielt im Konfliktverlauf eine große Rolle und trägt wesentlich dazu bei, wie schnell und effektiv ein Konflikt gelöst werden kann.

<b>Interpersonal</b> Gegenwart	Berufskonflikte	Familienkonflikte Privatkonflikte
Vergangenheit <b>Intrapersonal</b>	Berufliche Misserfolge	Traumata aus der Vergangenheit
	<b>beruflicher Hintergrund</b>	<b>privater Hintergrund</b>

**Abbildung 1. Arten der Konflikte nach Ursprung und Personenbezogenheit**

*Quelle: Eigene Darstellung*

Abbildung 1 stellt die Arten der Konflikte in Abhängigkeit von der Personenbezogenheit und vor dem Hintergrund des Ursprungskonfliktes dar.

- Berufskonflikte sind aktuelle Konflikte in der beruflichen Umgebung, die auf sich verändernden Situation zurückzuführen sind und keinen weiteren Hintergrund haben. Diese Art der Konflikte ist interpersonal und betrifft mehrere Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen. Diese Art der Konflikte kann normalerweise relativ einfach auf der sachlichen Ebene gelöst werden.
- Konflikte aufgrund von beruflichen Misserfolgen sind schwieriger zu behandeln. Außer der aktuellen Problematik spielt hier auch oft bewusst oder unbewusst ein Rachebedürfnis eine Rolle. Hier ist dann nicht nur die Lösung des aktuellen Problems anzustreben, sondern auch die des eigentlichen Ursprungsproblems, da dieses ungelöst auf das aktuelle Problem ausstrahlt. Diese Konfliktart kann man zum Beispiel an Aussagen wie „Die Person mochte ich früher. Sie hat sich aber in der Zwischenzeit als schlechte Person erwiesen.“ erkennen.
- Familienkonflikte können im beruflichen Kontext eine große Rolle spielen. Eine Person, die in einer schwierigen persönlichen Situation steckt, nimmt diese Belastung auch mit auf die Arbeit. Das kann zu einer Übertragung der privaten Probleme auf das Berufsleben führen. Das führt dazu, dass die Konflikte mit Privatpersonen auf ähnliche Personen oder Situationen im Beruf projiziert werden. Zum Beispiel könnte eine Person, die aktuell eine schwere Scheidung durchmacht, unbewusst das gegensätzliche Geschlecht bestrafen wollen, was dazu führt, das Auseinandersetzungen nicht auf sachlicher Ebene, sondern viel mehr auf der emotionalen Ebene und somit unbewusst ausgetragen werden.

- Traumata aus der Vergangenheit führen oft zu einem verringerten Selbstwertgefühl, oft aber auch zu einer unbewussten Abneigung gegenüber bestimmten Personen oder Situationen. In einer Konfliktsituation in einer ähnlichen Umgebung oder mit ähnlichen Konfliktpartnern wie in der Vergangenheit kann es besonders schwierig werden, eine Lösung herbeizuführen, da die betroffene Person ihr Verhalten auf der unbewussten Ebene gegen eine Auflösung des aktuellen Konflikts richten kann.

Eine Andere Unterscheidung der Konflikte kann nach der Konfliktursache durchgeführt werden, nach diesem Kriterium können unter anderem folgende Konfliktarten vorkommen:

- Sachverhaltskonflikte entstehen durch mangelhafte oder unvollständige Informationen oder Interpretationen der vorliegenden Information.
- Interessenkonflikte beruhen auf dem Versuch, eigene Wünsche und Interessen zu vertreten und durchzusetzen. In der nicht eskalierten Form handelt es sich hier um eine Verhandlung.
- Beziehungskonflikte beruhen auf Unstimmigkeiten zwischen Mitarbeitern, die auf deren Gefühlsrelationen basieren. Oft werden diese Konflikte durch vergangene Familienkonflikte hervorgerufen.
- Wertekonflikte entstehen bei unterschiedlichen Wertvorstellungen einzelner Mitarbeiter. In der Art des Konfliktes prallen unterschiedliche Persönlichkeitsausprägungen und Weltbilder aufeinander. Mit dieser Situation hat man es oft in der Anfangsphase eines Teambuildingprozesses zu tun.
- Strukturkonflikte sind Spannungsfelder, die auf unterschiedlichen organisatorischen Gegebenheiten verschiedener Gruppen oder Abteilungen des Unternehmens basieren. Der Vertrieb wird beispielsweise eine andere Organisation und Arbeitsweise als die Buchhaltung oder die Disposition aufweisen. Dies kann aber zu Unstimmigkeiten und Spannungen führen [3].
- Hierarchiekonflikte basieren auf Unterschieden in der formellen und informellen Hierarchiestruktur im Unternehmen, auf unklaren Regelungen im Hinblick auf die Hierarchie oder durch innere Unzufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter mit ihrer Position in der Unternehmenshierarchie.
- Kompetenzkonflikte können durch Zuteilung von Aufgaben an Mitarbeiter mit nicht entsprechenden Kompetenzen entstehen
- Machtkonflikte sind versteckte Konflikte, in denen durch Teilkonflikte auf sachlichen Ebenen ein Positionskampf ausgetragen wird. In diese Konflikte werden oft durch Manipulation Mitarbeiter der unteren Ebenen als Stellvertreter der eigentlichen Streitparteien einbezogen [4]. Diese Art kann zu kontraproduktiven Entscheidungen führen, die die Situation des Unternehmens verschlechtern.
- Generationskonflikte treten oft in Familienunternehmen auf. Die jüngere Generation ist mit der Führung der älteren Generation oftmals nicht einverstanden. Gleichzeitig lässt die ältere Generation in vielen Fällen die nächste Generation nicht die Verantwortung und somit die Macht übernehmen.

Diese Art der Konflikte kann sehr lange und auf verschiedenen Teilfeldern ausgetragen werden und so einen starken negativen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens haben.

- Rollenkonflikte zeigen sich häufig in einem inneren Konflikt, der durch stellvertretende Teilkonflikte zum Vorschein kommt. Eine Person ist hier bewusst oder unbewusst nicht mit der Rolle einverstanden, die sie im Unternehmen spielt. Dies kann zu einer inneren Abneigung gegen die oder gar Ablehnung der Unternehmenswerte führen.
- Kommunikations- und Informationskonflikte beruhen auf der fehlenden oder fehlerhaften Kommunikation zwischen Mitarbeitern des Unternehmens. Dies kann durch interkulturelle Unterschiede [5], Persönlichkeitsunterschiede oder andere Konflikte im Hintergrund hervorgerufen werden.
- Entscheidungskonflikte können als Ableitung von Hierarchiekonflikten entstehen, wenn Verantwortung und Entscheidungsbefugnis nicht klar geregelt sind.
- Gerechtigkeitskonflikte sind oft innere Konflikte der Mitarbeiter, die nicht mit der Situation, mit den Entscheidungen der Vorgesetzten, mit der Verteilung der Lasten oder den Strukturen der Entlohnung einverstanden sind und sich benachteiligt fühlen. Diese inneren Konflikte können entweder durch fehlende Motivation oder durch sekundäre Konflikte manifestiert werden.

### **Schlichtung, Mediation und Coaching in der Konfliktbehandlung**

Konflikte haben meistens einen negativen Einfluss auf die Unternehmenstätigkeit. Aus diesem Grunde ist es ratsam, eine Umgangsstrategie mit auftretenden Konflikten zu entwickeln. Um Konflikte und deren Eskalation unter Kontrolle zu halten - eine völlig konfliktfreie Arbeitsumgebung ist nahezu unmöglich - sollte in die Unternehmenskultur ein offener und strukturierter Umgang mit Konflikten, Reibungen, Spannungen und Unstimmigkeiten implementiert werden. Dadurch können entstehende Konflikte bereits in früher Phase angegangen und gelöst werden, bevor sie zu versteckten oder dauerhaften Konflikte werden. Eine weitere fördernde Strategie ist die Nachbetrachtung von gelösten Konflikten. Auch wenn die vergangene Situation für die Betroffenen unangenehm oder schmerzhaft war, kann man aus dieser Erfahrung für die Zukunft lernen. Somit kann für die Zukunft verhindert werden, gleiche oder ähnliche Fehler zu begehen. Darüber hinaus können so Kommunikations- und Umgangsformen verändert werden. In der Unternehmensrealität wird in Konfliktfällen sehr oft eine Vermeidungsstrategie betrieben. Dies kann dann dazu führen, dass sich die Konflikte festfahren oder eskalieren. Somit ist es sinnvoller, in einem Streitfall proaktiv vorzugehen und die Parteien in dem Lösungsprozess zu betreuen. Neben dieser Lösungsstrategie können auch andere zur Anwendung kommen.

Eine der oft in Unternehmen angewandten Herangehensweisen ist die Schlichtung, die aber in der Praxis oftmals eine Beurteilung der Konfliktsituation aus der höheren Machtposition ohne einen tiefgehenden Einblick in die Situation

darstellt. Diese Vorgehensweise wird oft aus Zeitgründen angewendet, um eine sofortige Wirkung zu erzielen. Gleichzeitig birgt sie aber die Gefahr, dass mindestens eine der betroffenen Personen sich ungerecht behandelt fühlt, was dann wieder dazu führen kann, dass die damit verbundene negative Emotion in künftigen Situationen wieder zum Vorschein kommen und sich nachteilig auf das Miteinander auswirken kann. Eine umfassendere und auf die Zukunft ausgerichtete Maßnahme in Konfliktfällen ist die Mediation, ein Prozess der Annäherung der Parteien im Konfliktfall, um einen gemeinsamen Nenner zu finden. Dies geschieht durch

- aktives Zuhören aller Beteiligten,
- Paraphrasieren und Klären der Aussagen,
- Verwandlung der „Du“-Aussagen (Vorwürfe) in „Ich“-Aussagen (Schilderung der eigenen Gefühlslage und Empfindungen),
- Metadialog – Konzentration auf Sprachelemente und deren Bedeutung im Kontext der inneren Einstellung der betroffenen Personen gegenüber dem Problem und der Gegenpartei,
- Zielorientierung – der Mediator richtet die Aufmerksamkeit der Betroffenen auf ein gemeinsames Ziel und somit auf die Lösung des Konflikts,
- Perspektivenwechsel – ein Blick auf das Problem mit den Augen der anderen Person,
- Feedback – Information aus der dritten Perspektive (des Mediators) auf die Konfliktsituation,
- konstruktives Umformulieren des Problems – eine Technik des Umschreibens des Problems, um es dadurch für beide Seiten annehmbar zu machen [3].

Ein menschen- und beziehungsorientierter Ansatz in Konfliktbehandlung ist Coaching. Dieser basiert auf einer gleichzeitig holistischen und individuellen Betrachtung der Konfliktparteien. Der Konflikt findet in einem System statt, in dem bestimmte organisatorische Regeln, aber auch ungeschriebene Verhaltensmuster, Vorgehensweisen und Rituale gelten. Gleichzeitig stellt jede der am Konflikt teilnehmenden Personen ein Individuum dar, das einen Satz einzigartiger Erfahrungen und daraus resultierender Einstellungen, Wertesysteme, Zu- und Abneigungen sowie Denk- und Handlungsstrategien besitzt. Eine angespannte Situation im Konfliktfall bzw. Aussagen oder Handlungen des Gegenübers können eine oder mehrere der Konfliktparteien so stark innerlich verletzen, dass sie nicht mehr bereit ist, an dem Lösungsprozess aktiv mitzuarbeiten. In diesen Situationen befindet sich die betroffene Person im Zustand eines „trotzigen Kindes“, wie Eric Berne es in seiner Transaktionsanalyse beschrieben hat [6].

In solchen Fällen wird zuerst ein Coachingprozess benötigt, um die Konfliktparteien überhaupt erst einmal konfliktfähig zu machen. Dies kann mit Hilfe verschiedener Techniken geschehen, die folgende Wirkung erzielen sollen:

- negative Emotion bezüglich Problem oder Konfliktpartner verringern
- Sicht und Einstellung der Konfliktpartei würdigen

- Problemdenken in Lösungsdenken umwandeln
- Motivation zur Lösung und Annäherung wecken und verstärken
- Reaktionen aufgrund alter Verhaltensmuster in ähnlichen Situationen aufdecken und bearbeiten (auf Aktualität und Erfolgsaussichten prüfen)
- Positive Absichten der Konfliktparteien aufdecken und gegenseitig kommunizieren lassen
- Projektion eventueller privater Probleme zu Berufskonflikten im individuellen Gespräch eruieren und bearbeiten
- Positive Ziele formulieren
- Blick sowohl auf die sachliche und die emotionale Ebene als auch auf die Relationsebene richten

In einem eskalierten oder festgefahrenen Konflikt ist es ratsam, zwischen Mediation, Gruppen- und Einzelcoaching zu wechseln. So kann man das Spannungsniveau unter Kontrolle halten. Zudem ermöglicht diese Art der Arbeit, einen Dialog zwischen den Parteien zu fördern bei gleichzeitiger individueller Unterstützung der einzelnen Personen im Prozess. Eine Herausforderung stellt die Auswahl des geeigneten Coaches für Konfliktcoaching dar. Um einen effektiven und zielführenden Prozess zu gewährleisten, sollte der Coach von allen Konfliktparteien angenommen werden und einen Vertrauensvorschuss genießen. Für den Ablauf des Prozesses ist es notwendig, dass die Mediatoren und Coaches selbst in dem behandelten Konflikt neutral sind und keine Einzelinteressen vertreten. Nur so können ein fairer Ablauf gewährleistet und optimale Ergebnisse erzielt werden.

### **Zusammenfassung**

Wo Menschen zusammenarbeiten, kommt es immer wieder zu Spannungen, Meinungsverschiedenheiten und Konflikten. Da diese einen negativen Einfluss auf das Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen haben können, ist es wichtig, mit ihnen richtig umzugehen. Im Businesskontext gibt es verschiedene Arten der Konflikte, die unterschiedliche Herkunft und Ursachen haben. Erschwerend hinzukommt, dass sehr oft aktuelle berufliche Konflikte ihren Ursprung in vergangenen und / oder privaten Situationen haben können. In der Regel sind dabei zwischenmenschliche Konflikte auf innere Konflikte zurückzuführen. Es gibt eine Reihe von Methoden und Techniken, um die Unternehmenskultur dahin zu lenken, dass Konflikte rechtzeitig offen angesprochen und bearbeitet und darüber hinaus akute Konfliktsituationen zur Zufriedenheit der betroffenen Personen gelöst werden. Eine systematische und geregelte Vorgehensweise bei beruflichen Konflikten unter Mithilfe von Mediatoren und Coachen kann einen Mehrwert aus den schwierigen Situationen sowohl für die Betroffenen als auch für das gesamte Unternehmen bringen. Dabei werden sowohl die Interessen, die negativen Emotionen, die Verletzungen und die inneren Werte der betroffenen Personen als auch das gesamte Beziehungsgeflecht geachtet. So können Situationen, die ohne Aufarbeitung zu weiterem Konfliktpotential führen, durch geschulte und

kompetente Coaches positiv beeinflusst und dadurch zu einem positiven Ergebnis geführt werden.

## Literatur

- [1]. Borkowski S., *Zasady Zarządzania Toyoty w pytaniach*, Wydawnictwo PTM, Warszawa 2012
- [2]. Tries J., Reinhardt R., *Konflikt- und Verhandlungsmanagement*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg 2008
- [3]. Proksch S., *Konfliktmanagement im Unternehmen*, Springer Verlag, Heidelberg 2010
- [4]. Cialdini R.B., *Zasady wywierania wpływu na ludzi*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011.
- [5]. Mietusch A., *Konflikt und Frieden – Interkulturelle Mediation und Mahatma Gandhi*, GRIN Verlag, Norderstedt 2006
- [6]. Harris T., *Ich bin o.k. Du bist o.k.*, Rohwolt Taschenbuchverlag, 45. Auflage Reinbek bei Hamburg 2011
- [7]. Bennewicz, M., *Coaching i mentoring w praktyce*, G+J Gruner+Jahr, Warszawa 2011

### PROBLEMATYKA KONFLIKTÓW W KONTEKŚCIE BIZNESOWYM I MOŻLIWOŚCI WYWIERANIA WPLYWU POPRZEZ COACHING I MEDIACJE

**Streszczenie:** Każde przedsiębiorstwo posiada potencjał konfliktowy. Konflikty w przedsiębiorstwie mogą mieć duży wpływ na kondycję przedsiębiorstwa, jakość jego produktów i usług. Potencjał konfliktu leży w pracownikach, przedsiębiorstwie jako organizacji oraz w otoczeniu przedsiębiorstwa. Można rozróżnić wiele rodzajów konfliktów, które będą się rozgrywały na płaszczyźnie rzeczowej oraz emocjonalnej. Korzystne dla przedsiębiorstwa jest wypracowanie oraz wdrożenie strategii, technik i metod obchodzenia się z konfliktami. Przy konfliktach, które eskalują, korzystne jest włączenie mediacji oraz coachingu grupowego i indywidualnego w proces ich rozwiązywania, tak, aby strony konfliktu uzyskały możliwość zbliżenia się do siebie, poprawy negatywnego nastawienia względem siebie oraz przejścia z myślenia skierowanego na problem do myślenia skierowanego na rozwiązanie.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi, coaching, konflikt, mediacja, zarządzanie konfliktem

### ISSUES OF CONFLICTS IN THE CONTEXT OF BUSINESS AND OPPORTUNITIES TO INFLUENCE THROUGH THE COACHING AND MEDIATION

**Abstract:** Every company has the potential of conflict. Conflicts in the company may have a big impact on the condition of the company, the quality of its products and services. The potential of conflict lies in employees, and the company as an organization and in the environment of the company. You can distinguish many types of conflicts, which will be lied out at the material and emotional level. Developing and implementation of strategies, techniques and methods of dealing with conflicts may be very suitable for a company. When conflicts escalate, it is very useful to include mediation and group and individual coaching, in the process of solving them, so that the sides of the conflict have the opportunity to get closer to each other, to improve negative attitudes to each other and the transition from thinking directed to the problem to thinking directed at the solution.

**Keywords:** human resources management, coaching, conflict mediation, conflict management

#### 問題在業務環境和衝突的影響由教練機遇與調解

**摘錄:** 在每一個公司有衝突的可能性。在公司的衝突可能對公司本身的產品或服務的質量有很大的影響。發生衝突的可能性在於，在公司內部和公司環境中的員工。有不同類型的衝突正在發生的事實和情感層面。對於公司來說，是有利於發展處理衝突的策略，方法和技術，並實施。在不斷升級的衝突，最好是集成在求解過程和調解個人和團體輔導，以便使衝突，提高對問題和對手的負面態度和來自問題為導向，以解決方案為導向的思維。

**關鍵詞:** 人力資源管理，指導，調解衝突，衝突管理。