

Durch Mediation zu einem erfolgreicherem Management

Innerbetrieblich sowie außerbetrieblich bietet die Mediation eine präventive Möglichkeiten, Konflikte zu verhindern. Von Harald Kriegbaum

Die Chancen, über die Techniken der Mediation Konflikte bereits im Ansatz zu lösen, sind in Unternehmen noch viel zu wenig bekannt, sagt Harald Kriegbaum, Unternehmenscoach aus Fürth. Dabei ist die Mediation ein erfolgreiches Instrument, gerade um im innerbetrieblichen Kontext Konflikte vorzubeugen und zu langfristigen Konfliktlösungen zu finden. Wie, erläutert der Experte im Folgenden.

Was ist Mediation?

Der Begriff Mediation kann am besten mit Vermittlung, Ausgleich und Versöhnung übersetzt werden. Die Idee der Mediation beruht auf einer eigentlich sehr einfachen Überlegung: Konflikte lassen sich besser lösen, wenn man, anstatt die wechselseitigen Positionen im Streit zu betrachten, die übergeordneten Interessen der Beteiligten in den Mittelpunkt stellt. Auf dieser Basis ist es möglich, Optionen für eine so genannte „win-win-Situation“ zu beiderseitigem Vorteil zu entwickeln. Attraktiv ist das Mediationsverfahren insbesondere deshalb, weil der Konflikt nicht nur im Hinblick auf einzelne Streitpunkte, sondern umfassend geregelt werden kann.

Die Konfliktbeteiligten sind in der Mediation selbstbestimmt. Sie nehmen freiwillig am Mediationsverfahren teil und treffen ebenso ihre Entscheidungen. Denn die Mediation strebt nach fairen nachhaltigen Lösungen. Die Mediation wird von einem Mediator geleitet, der beide Parteien unterstützt und überparteilich handelt. Durch ihn sind strukturierte Gespräche möglich, in denen Informationen, Sichtweisen, Empfindungen und Gedanken offen ausgetauscht werden können. Die Mediation bewirkt, dass festgefahrene Konflikte aufgelöst werden können und festgefahrene Positionen durch verhandelbare Interessen ersetzt werden. Ein ungelöster Konflikt innerhalb eines Unternehmens kann zu hohen Folgekosten führen. Der professionelle Einsatz eines Mediators ist deshalb auch hinsichtlich des finanziellen Aspektes sinnvoll.

Zur Praxis – eine Fallstudie

Der folgende Fall soll über Möglichkeiten einer Mediation informieren: Die Firma „Blumenhof“ ist ein Eigentümer geführtes Floristikfachgeschäft mit 14 Angestellten und einem Jahres-Umsatzvolumen von 1,2 Millionen Euro pro Jahr. Vor allem der Bereich Innenraumbegrünung konnte in den vergangenen Jahren so ausgebaut werden. Herr Blume hat das Geschäft von seinen Eltern vor fünf Jahren übernommen und aus einer damals bestehenden Krise geführt. Dies gelang ihm unter anderem durch die Änderung der bisherigen Firmenpolitik: Durch eine gezielte Akquise großer Firmen und den Ausbau der Innenraumbegrünung gelang es ihm, den Betrieb wieder in die Gewinnzone zu bringen.

Entscheidend war auch die Umstellung der Mitarbeiterführung innerhalb des Unternehmens. So wurde der vorher eher „laissez faire“-Umgang durch direktere Vorgehensweisen des „Juniors“



Nicht nur zwischen den Generationen der Betriebsführung, auch zwischen Führung und Mitarbeitern oder innerhalb der Belegschaft gibt es eine Reihe von Konflikten, die sich durch Mediation oft schneller und nachhaltiger lösen lassen als über das Gericht. Foto: Fotoira

deutlich konkreter und autoritärer. Dies führte dazu, dass im ersten Jahr eine starke Fluktuation von Mitarbeitern stattfand. Das Ergebnis dieser Politik war eine deutlich wachsende Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern, die auch zu einem höheren Krankenstand führte. Arbeiten wurden teils nicht mehr so sorgfältig ausgeführt. Es entstand ein Missverhältnis zwischen dem Juniorchef und den Angestellten, das deutliche Spuren im innerbetrieblichen Ablauf hinterließ. So auch bei Herrn Müller.

Herr Müller will gehen

Herr Müller ist bereits seit elf Jahren im „Blumenhof“ beschäftigt. Seine besonderen Kenntnisse und Fähigkeiten in diesem Bereich haben dazu geführt, dass er vorwiegend den Bereich Innenraumbegrünung betreut. Er hat maßgeblich am Ausbau des Bereiches Innenraumbegrünung mitgearbeitet und hat mit Herrn Blume ein erfolgreiches Akquisekonzept erarbeitet. Sein Einsatz trug deutlich zu der vorhandenen Umsatzsteigerung bei. Herr Müller und Herr Blume gab es aber immer öfter Meinungsverschiedenheiten, die in offenen Streit ausbrachen. Der Konflikt zwischen Herrn Blume und Herrn Müller hatte in letzter Zeit an Schärfe zugenommen. Vor einem Monat brach sich Herr Müller bei einer Lieferung ein Bein. Daraufhin wurde er für acht

Wochen krankgeschrieben. Herr Blume wurde vor einer Woche von einem befreundeten Kollegen angerufen, der ihm mitteilte, dass sich Herr Müller bei ihm beworben habe. Er wolle nachfragen, warum Herr Müller diesen Schritt getan hat und wie er sich als befreundeter Kollege verhalten solle, um das gute Verhältnis nicht zu gefährden.

Wieder ins Gespräch kommen

In dieser Situation wandte sich Herr Blume an einen Mediator. Er sei sehr erschrocken und sich bewusst, dass er im Augenblick unmöglich ohne Herrn Müller auskommen könne. Er suche nach einem Weg, „wieder ins Gespräch zu kommen“, befürchte aber, dass Herr Müller bei einem persönlichen Anruf einen direkten Kontakt ablehnt. Auf Anfrage des Mediators erklärt sich Herr Müller nach anfänglichem Zögern bereit zu einer Mediation.

Der Auftrag für den Mediator besteht in diesem Fall darin, zu klären, ob und unter welchen Umständen eine weitere Zusammenarbeit möglich ist. Er bittet die Konfliktparteien, jeweils ihre Sicht der Situation vorzutragen, fragt abwechselnd nach ihren Beweggründen. Er wiederholt diese, wenn er sicher sein möchte, dass dies von der jeweils anderen Partei auch so wahrgenommen wird und lässt beide Parteien ihre Standpunkte/Positionen klar äußern.

In der Phase der Konfliktanalyse geht es darum, die wirklichen Interessen, die wahren Beweggründe sichtbar zu machen. Durch gezieltes Hinterfragen des Mediators werden im weiteren Gespräch Interessen bei Herrn Müller sichtbar: Er möchte in seiner Position mehr Anerkennung erfahren. Er möchte mehr Freiheit und Gestaltungsmöglichkeiten haben, um selbstständiger zu arbeiten. Und er möchte mehr Geld verdienen. Als der Mediator Herrn Blume hinterfragt, stellt sich heraus, dass auch er Probleme mit Anerkennung und Wertschätzung hat. Er, der den Betrieb wirklich vorwärts bringe, erfahre von den Mitarbeitern wenig Anerkennung. Er möchte, dass alle Mitarbeiter seine Entscheidungen mittragen. Er möchte den Betrieb weiterhin finanziell erfolgreich in die Zukunft führen.

Der Mediator fixiert die Interessen von Herrn Blume und Herrn Müller auf einem Flipchart, indem die jeweiligen

zahlreichen Punkten werden Lösungen herausgesucht, von denen beide Parteien glauben, dass sie zu einer Weiterentwicklung und Konfliktlösung beitragen könnten. Der Mediator bittet Herrn Müller und Herrn Blume, einen Maßnahmenplan zu entwickeln, aus dem deutlich sichtbar wird, welche weiteren Schritte unternommen werden.

Im Ergebnis der durchgeführten Mediation konnte nicht nur das Verhältnis zwischen Herrn Müller und Herrn Blume wesentlich verbessert werden, sondern auch viele wichtige innerbetriebliche Lösungen gefunden werden, die entscheidend für den weiteren Erfolg des Unternehmens sind. So konnten regelmäßige Mitarbeitersitzungen implementiert werden, in den Verbesserungen diskutiert, betriebliche Maßnahmen und Strategien erörtert und kommuniziert werden. Die einzelnen Umsatzbereiche wurden nochmals genau definiert und Verantwortungen klar delegiert. Die Position von Herrn Müller ist dadurch transparent und verständlich mit allen dazu gehörenden Verantwortungen definiert. Er hat jetzt in entscheidenden Bereichen Weisungsbefugnis, muss sich aber auch mit dem erwirtschafteten betriebswirtschaftlichen Ergebnis auseinandersetzen und ist für den Gewinn dieses Bereiches verantwortlich. Zusätzlich bekommt Herr Müller eine Erfolgsprämie für jeden von ihm generierten Auftrag.

Für Herrn Blume ist diese Regelung in Ordnung, da er von dem zusätzlich akquirierten Umsatz direkt profitiert, und einen Teil des zusätzlichen Gewinns Herrn Müller zugestehen kann. Durch den regelmäßigen Kontakt bei der Mitarbeiterbesprechung wird er stärker und bewusster in seiner Führungseigenschaft, aber auch als „Mensch“ wahrgenommen. Daraus resultiert eine höhere Akzeptanz bei seinen Angestellten.

Der Konflikt konnte in dem Fall als Chance und Motor für eine entscheidende Weiterentwicklung des Betriebes verstanden werden. Letztendlich war er Ventil, um tiefer liegende Bedürfnisse und Interessen zum Vorschein kommen zu lassen. Unbearbeitet hätten diese weiter fortbestanden, was sich wahrscheinlich in einer verstärkten Mitarbeiterfluktuation oder in einem sinkenden Betriebsergebnis niedergeschlagen hätte. ■

Punkte nebeneinander den Konfliktparteien zugeordnet werden. Der Mediator ermöglicht so, sich die Position des jeweils anderen zu eigen zu machen. Dieser „Perspektivenwechsel“ bewirkt, dass ein Verstehen der jeweils anderen Interessen gefördert wird. Es zeigt sich, dass im Grunde ähnliche Interessen bestehen, auch wenn die Positionen zunächst konträr sind. Beide möchte Wertschätzung ihrer Arbeit und Position erfahren, sie fordern Solidarität ein und möchten sich finanziell verbessern.

Gemeinsame Ziele finden

Der Mediator macht im weiteren Gespräch auf diese gemeinsamen Interessen aufmerksam – er erklärt, dass aus diesen Punkten gemeinsame Ziele formuliert werden können. An dieser Stelle ist der Ansatz zu einer Gemeinsamkeit bereits spürbar, beide Parteien sind deutlich „zusammengerückt“. Aus den

Fazit

Die Mediation konnte hier durch Sichtbarmachen von Konfliktstrukturen und deren Hintergründe den Rahmen schaffen, um zu nachhaltigen Lösungen zu gelangen. Unterbrochene Kommunikation konnte hier wieder fließen, Aggressionen den dahinter liegenden Bedürfnissen weichen. Die Mediation stellt, wie sich gezeigt hat, ein wichtiges Werkzeug im betrieblichen Kontext dar. Die Mediation ist auf die Zukunft ausgerichtete Verfahren. Die Vergangenheit ist damit nicht Schwerpunkt des Verfahrens, sondern vielmehr Ausgangspunkt für eine in der Zukunft liegende nachhaltige Lösung. Innerbetrieblich sowie außerbetrieblich bietet die Mediation eine bereits präventive Möglichkeiten, im Vorfeld teure und zerstörerische Konflikteskalationen zu verhindern. Dazu gehört eine

bewusst gewünschte „Streitkultur“, in der es weniger darauf ankommt, Konflikte zu unterdrücken, als vielmehr Konflikte als Chance zu begreifen. Es lauern aber auch Gefahren: In jedem Betrieb ist Führung gefragt, um Entscheidungen zu treffen. Eine übertriebene „Streitkultur“ kann an dieser Stelle auch dazu führen, dass Entscheidungen verzögert oder verschoben werden. Von daher sind einer Mediation insofern Grenzen gesetzt, als sie nicht dazu dienen kann, getroffene Unternehmerentscheidungen den Mitarbeitern „schmackhaft“ zu machen, oder im umgekehrten Fall strategische Unternehmerentscheidungen in Frage zu stellen. Es sei denn, dies wird von der Unternehmensführung ausdrücklich gewünscht. Mehr unter www.zentrum-mediation.de. (kri)