

MEDIATION

Im Konflikt liegt die Kraft

Schwierige Mitarbeiter oder Streitereien in Teams binden Kraft, die nicht mehr für die eigentlichen Aufgaben in der Sparkasse zur Verfügung steht. Um Konflikte zu lösen und die Mitarbeiter wieder zu motivieren, empfehlen Fachleute Mediation.

■ VON CHRISTOPH BECKER

Jeder Chef kennt das aus eigener Anschauung: Einige Mitarbeiter interessieren sich ausschließlich für ihre exakt definierten Aufgaben. Sie denken keinen Schritt weiter, beklagen sich ständig über angeblich mangelhafte Arbeitsbedingungen. Zuversicht und Motivation solcher Mitarbeiter sinken auf immer neue Tiefstände, offenbar sind sie nur mangelhaft in ihren Arbeitsbereich oder die Gesamtorganisation integriert. Es droht die „innere Kündigung“, oft

werden auch Kollegen in ihrer Arbeit behindert. Dem Unternehmen entsteht Schaden.

Spätestens jetzt ist es an der Zeit für ein Krisengespräch. Darin versucht der Vorgesetzte, dem Mitarbeiter darzulegen, was er zum Erreichen der Unternehmensziele beiträgt und was er beitragen könnte. Doch viele Vorgesetzte schrecken vor einem solchen Gespräch zurück, oft in der trügerischen Hoffnung, dass sich das Problem irgendwie von selbst löst. „Dabei könnten Führungskräfte mit Hilfe mediativer Me-

thoden solch einer Situation gelassen begegnen“, sagt Christof Morawitz, Vorstandsmitglied der Kreissparkasse Ostalb.

Morawitz, der selbst eine Ausbildung zum Mediator durchlaufen hat, erläutert, worauf es bei der vermittelnden Gesprächsführung ankommt: „Einzel- und Teamgespräche werden möglichst neutral moderiert, und der Vorgesetzte achtet darauf, dass zwischen der Person des Mitarbeiters und seinem Verhalten getrennt wird.“ Dann könnten Krisengespräche sogar zu Keimzellen für eine konstruktive Gesprächskultur im Unternehmen werden (siehe Interview).

Wertschätzung wirkt motivierend

Berater Joachim Simen, Gründer der „Agentur für Zusammenarbeit, Mediation und Dialog“, bestätigt: „Mit den Hilfsmitteln der Wirtschaftsmediation kann eine Führungskraft nachhaltige Mitarbeitergespräche auf allen Ebenen des Unternehmens etablieren und Leitlinien für deren Durchführung vorgeben und vermitteln.“ Das unterstütze die Ziel- und Aufgabenbestimmung, die gemeinsame Reflexion und den strukturierten Informationsfluss in einer Sparkasse. Nicht zuletzt fühle sich auch der betroffene Mitarbeiter in seiner für ihn unbefriedigenden Situation wahrgenommen und durch das interessenorientierte Feedback wertschätzend behandelt.

Die Instrumente der Mediation bewahren

Fragen an Vorstand Christof Morawitz: „Sichtbare und latente Konflikte wahrnehmen“

SPARKASSE: Herr Morawitz, wann braucht eine Sparkasse Mediatoren?

Christof Morawitz: Wenn alltäglich wiederkehrende Reibereien unnötig Kraft, Zeit und Aufmerksamkeit binden. Konflikte zwischen Mitarbeitern, in Teams, zwischen Abteilungen, zwischen Führungskräften und zwischen Geschäftsbereichen absorbieren oft Energien, die dann nicht mehr für Verkauf oder Kundenbetreuung zur Verfügung stehen.

Wer eignet sich als Mediator?

Morawitz: Hoch motivierte Führungskräfte gelten als wirksames Mittel gegen innerbetrieblichen Mehltau. Sie müssen als authentische Persönlichkeiten wirken und Identität zwischen Gesagtem, Körpersprache und eigenem Tun herstellen können. Einer Führungskraft, die – mit mediativen Kompetenzen ausgestattet – in schwierigen Situationen oder Auseinandersetzungen eingreift, wird großes Vertrauen und Führungskompetenz zugewiesen.

Was hat Sie dazu bewogen, sich zum Mediator ausbilden zu lassen?

Morawitz: Ich wollte mein eigenes Konfliktverhalten besser kennenlernen, um bei Führungsfragen im Institut situativ

und personell angemessener entscheiden zu können.

Was lernt und tut ein Mediator?

Morawitz: Er erlernt bestimmte Fertigkeiten und Techniken, mit deren Hilfe er sichtbare und latente Konflikte wahrnehmen, transparent machen und unter Einbindung aller Streitparteien strukturiert bearbeiten kann.

Mit welchem Ziel?

Morawitz: Eine nachhaltige und tragfähige Lösung für alle Beteiligten zu finden. Eine schnelle Entscheidung hinterlässt allzu oft nur Sieger und Besiegte, die zerstörten Beziehungsgeflechte sind dann unwiderruflich für das Unternehmen und seine Kultur verloren – ein Ergebnis, das sich Sparkassen und deren Führungskräfte unter den heutigen Wettbewerbsbedingungen nicht mehr leisten können.

Wie hoch ist der wirtschaftliche Schaden aus ungelösten innerbetrieblichen Konflikten?

Morawitz: Eine Gallup-Studie hat deutschlandweit und branchenübergreifend die

volkswirtschaftlichen Kosten der Demotivation auf etwa 98 Mrd. Euro im Jahr 2007 beziffert, das sind jährlich etwa 3500 Euro pro Beschäftigtem. Aber das sind Durchschnittswerte. In der Realität dürfte die Streuung je nach Funktion und Verantwortung immens sein.

Ist Demotivation auch in Sparkassen ein Problem?

Morawitz: Es häufen sich die Anzeichen, dass viele Mitarbeiter ihre Fähigkeit, Kunden für die Sparkassen zu begeistern und zu binden, zum Teil einbüßen. Das liegt beispielsweise daran, dass auch einfache Sachverhalte zunehmend über hochkomplexe Lösungen abgebildet werden müssen, sodass die Erwartungen an die Kundenberater in den Sparkassen rasant steigen. Die Geschwindigkeit von Veränderungen im wirtschaftlichen, sozialen und beruflichen Umfeld von Kunden und Mitarbeitern von Sparkassen nimmt stetig zu. Wenn Sparkassenmitarbeiter darauf mit innerer Kündigung und Dienst nach Vorschrift reagieren, ist das alarmierend.



„Mediatoren müssen authentisch wirken.“

Christof Morawitz, Vorstandsmitglied Kreissparkasse Ostalb



Wirtschaftsmediatoren im Großeinsatz, hier mit den Streithähnen Hartmut Mehdorn, dem Chef der Deutschen Bahn (z.v.l.), und Lokführergewerkschafter Manfred Schell (r.). Die Ex-Politiker Heiner Geißler (l.) und Kurt Biedenkopf (M.) waren hinzugezogen worden, um im Lokführerstreik der Bahn zu vermitteln. FOTO: DPA

sich jedoch nicht nur in schwierigen Gesprächen mit einzelnen Mitarbeitern. Sparkassenvorstand Morawitz nennt ein Beispiel für einen Gruppenkonflikt: „Einmal angenommen, in einem Projektteam besteht eine enorme Konkurrenz zwischen den Mitgliedern. Bereits an scheinbaren Kleinigkeiten entzünden sich die Emotionen. Das Team ist in Lager gespalten, die sich gegenseitig behindern. Es entwickeln sich Feindbilder und Koalitionen. Die Aufgaben der Abteilung werden nicht korrekt abgearbeitet oder bleiben sogar liegen. Es werden Positionskämpfe geführt und die ursächlichen Auslöser nicht offen angesprochen.“

Ein mediatorisch erfahrener Manager stellt sich im Falle von Teamkonflikten zunächst selbst verschiedene Fragen. Wie werden Teams im Institut gebildet? Wissen die einzelnen Teammitglieder, wofür und wem gegenüber sie verantwortlich sind? Mit wem können sie sprechen, wenn sich Konflikte abzeichnen? Danach moderiert die Führungskraft ein offenes und konstruktives Teamgespräch, um die Situation zu entschärfen.

Morawitz: „Die Führungskraft ist für die Art und Weise des Dialogs zwischen den Beteiligten verantwortlich. Sie führt die Beteiligten strukturiert durch das Verfahren und unterstützt sie mit kommunikativen und visuellen Techniken.“ Das gebe allen Teilnehmern die Sicherheit, die sie brauchen, um sich auf die Perspektive der Teamkollegen einzulassen und mit ihnen gemeinsam Ideen für mögliche Auswege zu sammeln. Eine Führungskraft sollte jedoch nicht selbst in den Teamkonflikt involviert sein. „Falls das

doch der Fall ist, sollte der Vorgesetzte die Gesprächsmoderation einer anderen geeigneten Person anvertrauen und sich auf die Rolle des neutralen Moderators beschränken“, rät Berater Simen. Ansonsten drohen Komplikationen, die das Ansehen der Führungskraft beschädigen könnten.

Manager darf nicht mitstreiten

Auch in Teamkonflikten schaffen offene Gespräche über den Fall und seine Lösung transparente Organisations- und Entscheidungsstrukturen. Damit werden Konfliktrisiken und Mobbing, schlechte Arbeitsqualität oder die Verschleppung von Aufträgen vermieden. Folgekosten wie Dienst nach Vorschrift, hoher Krankenstand oder Mitarbeiterfluktuation können ebenfalls verhindert werden, wie Fachleute berichten.

Nicht nur Projektteams, auch ganze Organisationen können von Konflikten und diffusen Ängsten vor Veränderung gelähmt werden. „Veränderungen sind eine ständige Herausforderung für alle Mitarbeiter“, erläutert Sparkassenvorstand Morawitz. „Sie werden begleitet von Widerständen und Desinteresse Einzelner oder ganzer Abteilungen. Sie ziehen sich aus den Prozessen zurück und nehmen nicht aktiv an der Gestaltung der Zukunft teil. Die Notwendigkeit der Veränderungen wird offen oder verdeckt infrage gestellt.“ Solche Situationen gewinnen ihre Energie aus den Ängsten der Betroffenen. Ängste vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, vor neuen Aufgaben, vor dem notwendigen Qualifikationsbedarf, vor Gehaltskürzungen und Entlassungen bieten einen Nährboden für emotionale

Konflikte. Auch hier helfen mediative Fähigkeiten. Entsprechend geschulte Führungskräfte arbeiten die verborgenen Ängste ihrer Mitarbeiter heraus, gehen strukturiert mit ihnen um und stellen so verlorenes Vertrauen wieder her, wie Morawitz erklärt. Mit Hilfe entsprechender Rückmeldungen würden Missverständnisse oder verborgene Vorbehalte aufgedeckt und werde das eigentliche hinter dem vorgeschobenen Problem erkannt.

Angst ist Nährboden für Konflikte

Sind Missverständnisse und Vorbehalte beseitigt, können Veränderungsprojekte starten, die die Mitarbeiter in der Regel als sinnvoll akzeptieren. Simen: „Hier werden neue Prozesse und Verhaltensweisen eingeübt, und die Mitarbeiter können eigene Ideen und persönliches Engagement einbringen.“ Funktioniere die Zusammenarbeit der Mitarbeiter, sei auch gesichert, dass sich das Institut weiterentwickelt.

Wirtschaftsmediation sei zwar „kein Allheilmittel“ für alle Konflikte, schwierigen Gespräche oder Verhandlungen, gibt Simen zu. Führungskräfte in Sparkassen könnten jedoch in sehr vielen Fällen auf die positive Wirkung vertrauen. Allerdings sollten sie die Methoden und deren Voraussetzungen im Vorfeld intensiv eingeübt haben. ■

Sparkassenvorstand Christof Morawitz und Wirtschaftsmediator Joachim Simen leiten die Seminarreihe zum Thema Wirtschaftsmediation bei der Deutschen Sparkassenakademie in Bonn (siehe Kosten).



„Mediation senkt das Konfliktrisiko.“ Joachim Simen, Mediationsberater

Reihe Wirtschaftsmediation bei der Akademie in Bonn

Die Deutsche Sparkassenakademie in Bonn bietet eine vierteilige Seminarreihe zum Thema Wirtschaftsmediation an.

Baustein 1 Der Vorstand als Konfliktmanager – Potenziale der Wirtschaftsmediation erkennen und nutzen (11. bis 12. September 2008)

Baustein 2 Gesprächsführung als Schlüssel für nachhaltige Lösungen in Konflikten und Verhandlungen (Winter 2008/2009)

Baustein 3 Clevere Verhandlungsführung in aussichtslosen Situationen und mit schwierigen Verhandlungspartnern (Frühjahr 2009)

Baustein 4 Praxis der Wirtschaftsmediation – Anständig streiten, gemeinsam gewinnen (Sommer 2009)

Weitere Informationen bei Martina Spichal-Mößner martina.spichal@dsgv.de www.deutsche-sparkassenakademie.de