
Konflikte konstruktiv lösen

Mediation als strukturiertes Verfahren zur Konfliktlösung
in Banken und Sparkassen

Über die Autorin



Gabriele Strittmatter, dipl. Sparkassenbetriebswirtin, ist freiberufliche zertifizierte Mediatorin und zertifizierter Personal Coach.

Zuvor war sie über 30 Jahre in der Sparkassenorganisation in verschiedenen Positionen tätig. Von der Ausbildung und Kundenberatung im westfälischen Münsterland über die erste Führungsposition als Jüngste im Team nach Baden-Württemberg, dann Bereichsleiterin, stv. Vorstandsmitglied und schließlich als erste Frau in Baden-Württemberg ordentliches Vorstandsmitglied einer Sparkasse im Südschwarzwald. In dieser Position wirkte sie über 11 Jahre. Nebenberuflich war sie 10 Jahre als Dozentin bei der IHK und der Sparkassenakademie tätig. Nach der Fusion ihrer Sparkasse widmet sie sich nun den Themen, die ihr in ihrer langjährigen beruflichen Praxis immer wieder begegnet sind: sie unterstützt Menschen bei der Lösung von Konflikten als Mediatorin. Und sie hilft Menschen und Unternehmen sich weiterzuentwickeln. Bei ihrem zielorientierten und ressourcenfokussierten Coaching steht ebenfalls der Mensch als entscheidender Erfolgsfaktor im Mittelpunkt, denn: Menschen machen den Gewinn.

www.gabi-strittmatter.de

Einleitung

Wer hat es nicht schon einmal erlebt: da wird zunächst um ein Sachthema diskutiert und man dreht sich im Kreis, kommt nicht weiter. Alle Beteiligten die es eigentlich für die Lösung braucht sind dabei, aber es geht nicht vorwärts. Man trifft sich beim nächsten Mal in gleicher Runde mit der Vorgabe von Seiten des Vorstandes, jetzt eine Lösung zu finden. Doch anstatt vorwärts bewegt man sich rückwärts, „alte“ Themen werden wieder hochgeholt und die Beteiligten beharren auf ihren Positionen. Was tut der Vorstand nach einer weiteren erfolglosen Diskussionsrunde: Er entscheidet schließlich das Thema selbst, waren doch die Führungskräfte nicht in der Lage, einen gemeinsamen vernünftigen und von allen getragenen Vorschlag zu unterbreiten. So oder so ähnliche Situationen kennen Sie? Kann es sein, dass Sie als Führungskraft und auch als Vorstand mit dem Ergebnis nicht zufrieden sind? Schwelen die persönlichen Konflikte mit den Kollegen weiter, bis beim nächsten Mal das Gleiche oder Ähnliches passiert? Ein probates Mittel wäre hier vielleicht ein Team-Coaching. Was ist, wenn die „Fronten“ so verhärtet sind und wir uns schon auf einer weiteren Stufe der Konflikteskalation befinden? Da hilft im Zweifel kein Coaching mehr. Da braucht es jemanden, der vermittelt. Der als ausgleichendes Element nicht nur neutral moderiert, sondern der in der Lage ist, deeskalierend auf die Beteiligten zu wirken und im Verlauf der Gespräche so vermitteln kann, dass es ein Ergebnis gibt, mit dem alle Beteiligten einverstanden sein können. Hier kann eine Mediation zu einer Lösung führen.

Gerade in Banken und Sparkassen gibt es ein erhöhtes Konfliktpotenzial aufgrund der gravierenden Veränderungen. Viele Institute haben ein Veränderungsmanagement installiert, Veränderung verläuft aber nicht immer konfliktfrei. Da passt Mediation sehr gut ...

1. Grundlagen

1.1 Was ist Mediation?

Mediation bedeutet Vermittlung.

Der Mediator/die Mediatorin vermittelt zwischen zwei oder mehreren Konfliktparteien. Eine Mediation läuft nach einer bestimmten Struktur ab. Diese stellt sich in fünf Phasen dar. Die 5 Phasen der Mediation müssen allesamt durchlaufen werden. Das Mediationsmodell in 5 Phasen wird später noch genauer erläutert. Die Konfliktparteien finden mithilfe der Mediatorin ihre Lösung, die für sie passt. Es gibt keine übergestülpte vorgefertigte Lösung und: es wird auch keine Lösung geben, mit der eine Partei nicht einverstanden ist. Damit dies gelingt, müssen einige Regeln = Prinzipien während des gesamten Mediationsverlaufes beachtet werden. Die Prinzipien werden in einem sogenannten Arbeitsbündnis durch alle Beteiligten anerkannt. Auch die angedachte Lösung wird schriftlich festgehalten. Aber dazu später mehr.

1.2 Rechtliche Grundlagen

Die Mediatorin (ich verwende nun aus Vereinfachungsgründen ab hier immer nur die weibliche Form) unterliegt dem Mediationsgesetz, das unter anderem die Verschwiegenheitspflicht vorsieht. Ebenfalls ist die Mediatorin gesetzlich dazu verpflichtet, die Parteien ohne Entscheidungsbefugnis durch das Mediationsverfahren zu führen. Weitere Verpflichtungen für die Mediatorin ergeben sich aus dem Gesetz in Bezug auf die Einhaltung der unten näher aufgeführten Prinzipien. Eine rechtliche Beratung darf eine Mediatorin nicht durchführen. Sie führt lediglich durch den Mediationsprozess. Die rechtliche Beratung der Medianten erfolgt durch deren Anwälte.

1.3 Abgrenzung zu anderen Verfahren und Integration in andere Verfahren

Es ist nicht immer leicht zu erkennen, wann Mediation das richtige Verfahren ist. Hilfreich ist es, das Konflikteskalationsmodell nach Dr. Friedrich Glasl¹ zur Hilfe zu nehmen, um die Eskalationsstufe zu erkennen, in der sich der Konflikt derzeit befindet:

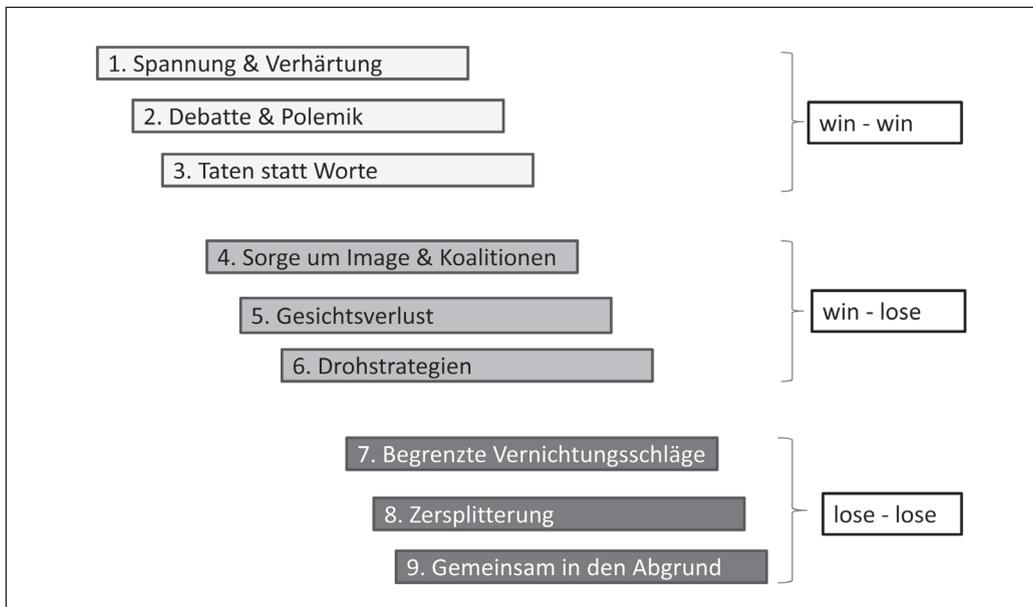


Abb. 1: Eskalationsstufen eines Konflikts nach Friedrich Glasl

¹ vgl. Glasl, Dr. Friedrich Konfliktmanagement ,Fig. 102., 2009.

Erläuterung der Stufen²

1. Verhärtung

Konflikte beginnen mit Spannungen, z. B. gelegentliches Aufeinanderprallen von Meinungen. Es ist alltäglich und wird nicht als Beginn eines Konflikts wahrgenommen. Wenn daraus doch ein Konflikt entsteht, werden die Meinungen fundamentaler. Der Konflikt könnte tiefere Ursachen haben.

2. Debatte

Ab hier überlegen sich die Konfliktpartner Strategien, um den anderen von Ihren Argumenten zu überzeugen. Meinungsverschiedenheiten führen zu einem Streit. Man will den anderen unter Druck setzen. Schwarz-weiß-Denken entsteht.

3. Taten statt Worte

Die Konfliktpartner erhöhen den Druck auf den jeweils anderen, um sich oder die eigene Meinung durchzusetzen. Gespräche werden z. B. abgebrochen. Es findet keine verbale Kommunikation mehr statt und der Konflikt verschärft sich schneller. Das Mitgefühl für den anderen geht verloren.

4. Koalitionen

Der Konflikt verschärft sich dadurch, dass man Sympathisanten für seine Sache sucht. Da man sich im Recht glaubt, kann man den Gegner denunzieren. Es geht nicht mehr um die Sache, sondern darum, den Konflikt zu gewinnen, damit der Gegner verliert.

5. Gesichtsverlust

Der Gegner soll in seiner Identität vernichtet werden durch alle möglichen Unterstellungen oder ähnliches. Hier ist der Vertrauensverlust vollständig. Gesichtsverlust bedeutet in diesem Sinne Verlust der moralischen Glaubwürdigkeit.

6. Drohstrategien

Mit Drohungen versuchen die Konfliktparteien, die Situation absolut zu kontrollieren. Sie soll die eigene Macht veranschaulichen. Man droht z. B. mit einer Forderung („wenn Sie jetzt nicht zustimmen“), die durch eine Sanktion („gehe ich zum Chef“) verschärft und durch das Sanktionspotenzial („und sage ihm, dass Sie alles blockieren“) untermauert wird.

7. Begrenzte Vernichtung

Hier soll dem Gegner mit allen Tricks empfindlich geschadet werden. Der Gegner wird nicht mehr als Mensch wahrgenommen. Ab hier wird ein begrenzter eigener Schaden schon als Gewinn angesehen, sollte der des Gegners größer sein.

8. Zersplitterung

Das Netzwerk der anderen Konfliktpartei soll am besten komplett aufgelöst werden, um die Konfliktpartei zu isolieren. Man fängt also an, Druck auf das Netzwerk des jeweils anderen auszuüben.

9. Gemeinsam in den Abgrund

Ab hier kalkuliert man die eigene Vernichtung mit ein, um den Gegner zu besiegen.

² Quelle: Wikipedia.

Mediation ist ab Stufe 4 angebracht, sehr gut kann **Mediation** bereits schon bei gravierenden regelungsrelevanten Situationen bereits **ab der Stufe 3** eingesetzt werden; als präventive Maßnahme auch schon **ab Stufe 1**. Ab Stufe 7 wird es für eine Mediation schwierig, bei 8 und 9 entscheiden im Zweifel andere (z. B. ein Richter).

Abgrenzung zur Moderation

Mit Moderation wird die Kommunikation in Teams unterstützt und geordnet, um die Ressourcen der Teilnehmer bestmöglich einzubringen. Der Moderator bietet Hilfen methodischer Art zur Problemlösung an, ohne dabei inhaltlich Stellung zu beziehen. Moderation ist eine Methode, die mit ihren Werkzeugen auch in der Mediation eingesetzt werden kann. Klare Abgrenzung erfolgt bei Auftragsklärung: soll nur moderiert werden oder wird ein Mediationsauftrag erteilt? Ein Moderator hat im Gegensatz zur Mediatorin weder eine gesetzlich verankerte Schweigepflicht noch ein Zeugnisverweigerungsrecht, welches allen Beteiligten zusätzlich einen geschützten Rahmen bietet.

Abgrenzung zum Coaching

Coaching ist ein individueller Beratungsprozess zur Steigerung der persönlichen und beruflichen Lebensqualität und dient dem Erhalt der Leistungsfähigkeit. Der Coach unterstützt den oder die Coachees (Einzel- oder Teamcoaching) dabei, eigene Lösungen für ihre Themen zu finden. Der Coach hilft beim Erkennen von Problemursachen, fördert die Selbstreflexion und erweitert dadurch die Handlungsmöglichkeiten. Ziel des Coachings ist nicht die Konfliktlösung selbst, sondern die persönliche Befähigung des Coachees in einen Konfliktlösungsprozess zu gehen. Es kann sehr sinnvoll sein, sich in einem Mediationsverfahren coachen zu lassen, um hier besser für sich sorgen zu können. Klar ist allerdings auch, dass die Rollenklärung hier wichtig ist: wer als Mediator eine Mediation durchführt, darf nicht gleichzeitig einen oder mehrere Medianten coachen.

Abgrenzung zum Schlichtungsverfahren

Eine Konfliktpartei wendet sich an die sogenannte Schlichtungsstelle. Oftmals werden diese bei den Verbänden der Institute geführt. Im Gegensatz zur Mediation finden im Schlichtungsverfahren in der Regel keine persönlichen Gespräche mit den Streitenden statt. Man macht sich ein Bild anhand der schriftlichen Darstellung beider Streitenden. Anschließend gibt es einen Schlichtungsvorschlag des Schlichters, welcher allerdings für beide Parteien nicht bindend ist.

Abgrenzung zum gerichtlichen Verfahren

Wer eine regelrechte Entscheidung sucht, der sollte zum Richter gehen. Wer Klage erhebt, der will auch gewinnen. Allerdings können gerichtliche Entscheidungen kaum vorhergesagt werden. In der Regel gibt es vor Gericht Gewinner und Verlierer – und es entscheidet jemand anderes. Wer jedoch eine Regelung sucht, mit der beide Parteien einverstanden sein können, verschafft sich Autonomie und Selbstbestimmtheit. „Es wird nichts geschehen, was einer von beiden nicht will“ – das ist einer der Kernsätze in der Mediation. Hier entscheiden die Medianten selbst, durch den Mediationsprozess werden sie durch die Mediatorin geführt.

Integration in andere Verfahren

Wird z. B. während eines Projektes deutlich, dass es Themen gibt, die sich – aus wessen Sicht auch immer – als projekthemmend darstellen und die ein Fortkommen blockieren könnten – so können diese Themen extrahiert werden und im Rahmen einer Mediation gelöst werden. Hier kann zeitlich parallel gearbeitet werden, damit es zu keiner zeitlichen Verzögerung kommt.

2. Prinzipien der Mediation³

2.1 Allparteilichkeit

Die Mediatorin ist für alle Konfliktparteien tätig. Beide/alle Konfliktparteien haben sie beauftragt. Eine Mediatorin darf eben nicht nur einseitig einen Auftraggeber vertreten, sondern ist zur Neutralität und Allparteilichkeit verpflichtet. Und das bedeutet, dass die Mediatorin die Sichtweisen der Konfliktpartner gleichmäßig und gleichwertig wahrnimmt. Die Mediatorin nimmt die Bedürfnisse und Interessen aller Konfliktparteien gleichermaßen auf und versucht, alle Konfliktparteien zu verstehen. Sie stellt sicher, dass sich jede Konfliktpartei verstanden fühlt und die Mediatorin in der „Mitte“ ist.

2.2 Offenheit und Informiertheit

Zahlen, Daten, Fakten und einiges mehr...

Das Ziel der Mediation ist eine Vereinbarung. In dieser Vereinbarung regeln die Medianten die zur Klärung anstehenden Probleme. Um eine solche Vereinbarung, die bei rechtlich relevanten Themen in einen Vertrag mündet, mit fairen Lösungen erarbeiten zu können, bedarf es der Offenlegung aller entscheidungsrelevanten Fakten. Die Mediatorin achtet darauf, dass beide Konfliktpartner informiert sind und die Informationen offen legen.

2.3 Autonomie und Eigenverantwortung

Die Mediatorin hat sich zu Beginn und auch während des gesamten Verfahrens davon zu überzeugen, dass dieses Verfahren für die Beteiligten geeignet ist. Die Konfliktparteien müssen wissen, was sie wollen und sie müssen ihren Willen äußern können. Dazu gehört auch die Fähigkeit, Entscheidungen treffen zu können. Geeignet ist eine Mediation dann, wenn jede Partei bereit ist, in gemeinsamen Gesprächen mit der anderen Partei konstruktiv zu verhandeln. Die Medianten sollten ergebnisoffen sein. Das heißt hier, dass sie offen sind für Lösungen, die sicherlich anders sein werden als im Moment von ihnen angedachten, mit denen aber sowohl sie selbst als auch der Konfliktpartner einverstanden sind.

³ vgl. Unterlagen Studiengang Mediation/VWA 2017/2018.

2.4 Vertraulichkeit

Die Konfliktparteien können sich untereinander zur Verschwiegenheit über die Inhalte und Ergebnisse der Mediation verpflichten. Im Arbeitsbündnis wird vereinbart, wie die Konfliktparteien mit den Inhalten und Ergebnissen der Mediation umgehen wollen. Möchte einer der Medianten bspw. mit jemandem Dritten Inhalte oder Zwischenergebnisse besprechen dürfen, so geht dies nur, wenn alle Medianten damit einverstanden sind. Für die Mediatorin ist die Verschwiegenheit Pflicht. Sie hat sogar ein gesetzlich verankertes Zeugnisverweigerungsrecht.

2.5 Freiwilligkeit

Die Freiwilligkeit ist von Anfang an wichtig. Wie das möglich sein soll, fragen Sie sich? Denn schließlich werden Konfliktparteien oftmals zu einer Mediatorin geschickt, obwohl sie nicht wirklich überzeugt sind, dass es etwas bringt. Freiwilligkeit bedeutet hier nicht, dass sie freiwillig kommen, aber dass die Medianten freiwillig bleiben. Denn das Mediationsverfahren kann von den Konfliktparteien jederzeit beendet werden. Diese Entscheidung muss nicht begründet oder gerechtfertigt werden. Die Mediatorin hingegen darf das laufende Mediationsverfahren nur dann beenden, wenn für sie ein wichtiger Grund besteht. Ein derartiger Grund kann angenommen werden, wenn die Konfliktparteien gegen die Prinzipien der Mediation verstoßen oder der Mediator die Eignung des Verfahrens für nicht mehr gegeben hält. Werden z. B. zwei Arbeitnehmer vom Vorgesetzten in die Mediation geschickt und die Klärung von Problemen erwartet, darf die Mediation nicht durchgeführt werden. Erst wenn die Arbeitnehmer selbst nach Erläuterung des Verfahrens einen eigenen Wunsch nach Klärung haben, kann die Mediation beginnen.

2.6 Rechtliche Informationen

Jeder Konfliktpartner lässt sich spätestens vor der Unterzeichnung einer Vereinbarung rechtlich beraten. Ausnahmen gibt es nur in rechtlich nicht relevanten Fällen, wie z. B. innerbetriebliche Mediationen ohne rechtliche Relevanz.

3. Struktur und Ablauf einer Mediation

Stellen Sie sich vor, Sie haben einen Konflikt. Nach Ihrer Einschätzung bewegen Sie sich bereits auf der 4. Eskalationsstufe, d. h. Sie haben den Eindruck, dass es Ihrem Konfliktpartner nicht mehr um die Sache geht, sondern darum wer den Konflikt gewinnen wird und bemerken, dass Ihr Konfliktpartner sich dabei z. B. Verbündete sucht. Sie selbst sind der Meinung, dass es hilfreich sein könnte, sich in eine Mediation zu begeben. Wenn ihr Konfliktpartner bereit ist, sich auf ein Erstgespräch mit einer Mediatorin einzulassen, beginnt an dieser Stelle die Mediation.

3.1 Die 5 Phasen des Mediationsmodells⁴

Phase 1: Das Arbeitsbündnis

Die Kontaktaufnahme zur Mediatorin erfolgt in aller Regel persönlich, telefonisch oder per Mail; die Mediatorin wird sich ein Stichwort geben lassen um was für einen Konflikt es sich handelt und es wird ein Termin zum Erstgespräch vereinbart. Zu diesem Termin sollten alle Konfliktparteien erscheinen. Nach einer kurzen Begrüßung werden sich alle Beteiligten kurz vorstellen. Anschließend, und das ist wichtig, erfolgt die Klärung, ob Mediation das richtige Verfahren für die Beteiligten ist. Hierzu werden die Erwartungen, Hoffnungen und Motivationen an das Mediationsverfahren mit den Beteiligten geklärt. Die Mediatorin erläutert das Verfahren, die Rolle der Mediatorin und die Grundregeln (= Prinzipien) der Mediation werden besprochen. Es werden der Zeitplan und die Kosten geklärt. Am Ende des Erstgespräches steht das Arbeitsbündnis. Dieses wird die Mediatorin erstellen und das Arbeitsbündnis wird von allen Beteiligten unterschrieben. Es bildet die Arbeitsgrundlage für die weitere Mediation.

Phase 2: Erarbeitung der Themenbereiche

Im nächsten Schritt ist es erforderlich, dass die Mediatorin sich ein Bild über den Sachverhalt verschafft, allerdings noch ohne in die Details zu gehen. Die Medianten werden gefragt, welche Themen sie hier regeln möchten. Das können mehrere Themen sein, die nicht übereinstimmen, das kann aber auch ein einzelnes Thema sein. Gibt es eine Themenliste, werden im nächsten Schritt die Prioritäten bestimmt. Es erfolgt eine konkrete, themenbezogene Sachverhaltsklärung zu jedem einzelnen Thema.

Phase 3: Bearbeitung der Konfliktfelder und Herausfinden der Interessen

Zunächst werden die Positionen der jeweiligen Konfliktparteien geklärt: Was soll aus seiner Sicht bestenfalls hier als Ergebnis stehen? Wie sieht seine optimale Lösung aus? Im Anschluss daran werden dann Interessen und Bedürfnisse in Bezug auf die Positionen herausgearbeitet – Hoffnungen, Gefühle, Befürchtungen, aber auch Werte und Glaubenssätze die dahinterstehen. Die Anerkennung der unterschiedlichen Sichtweisen und Bedürfnisse durch die jeweils andere Konfliktpartei bildet den Abschluss dieser sehr wichtigen und oftmals auch sehr intensiven Phase.

⁴ vgl. Unterlagen Studiengang Mediation/VWA 2017/2018.

Phase 4: Problemlösung und Einigung

Im nächsten Schritt werden nun im Brainstorming Lösungsmöglichkeiten gesammelt, zunächst ohne sie zu bewerten. Die Bewertung der Optionen erfolgt in einem weiteren Schritt. Anschließend werden die Lösungsmöglichkeiten ausgewählt. Entscheidend: es gibt keine Lösung, mit der nicht alle einverstanden sind. Ist nur einer der Beteiligten gegen eine Option, so ist diese abgewählt. „Es wird hier nichts geschehen, was Sie nicht wollen“ wird hier umgesetzt.

Phase 5: Rechtliche Gestaltung

Kommt es in Phase 4 zu einer Einigung, so fasst die Mediatorin die beabsichtigte Lösung schriftlich zusammen, das sogenannte Memorandum. Mit diesem Memorandum gehen die beiden Konfliktparteien zu Ihren Außenanwälten und holen sich die entsprechenden Rechtsauskünfte ein. Anschließend werden diese Ergebnisse erneut gemeinsam in der Mediation abgeklärt, eventuelle Änderungen werden vorgenommen. Betreffen die Themen rechtlich relevante Bereiche so wird die Vertragsabfassung durch die Rechtsanwälte durchgeführt. Es erfolgt die Unterzeichnung, falls erforderlich mit notarieller Beurkundung.

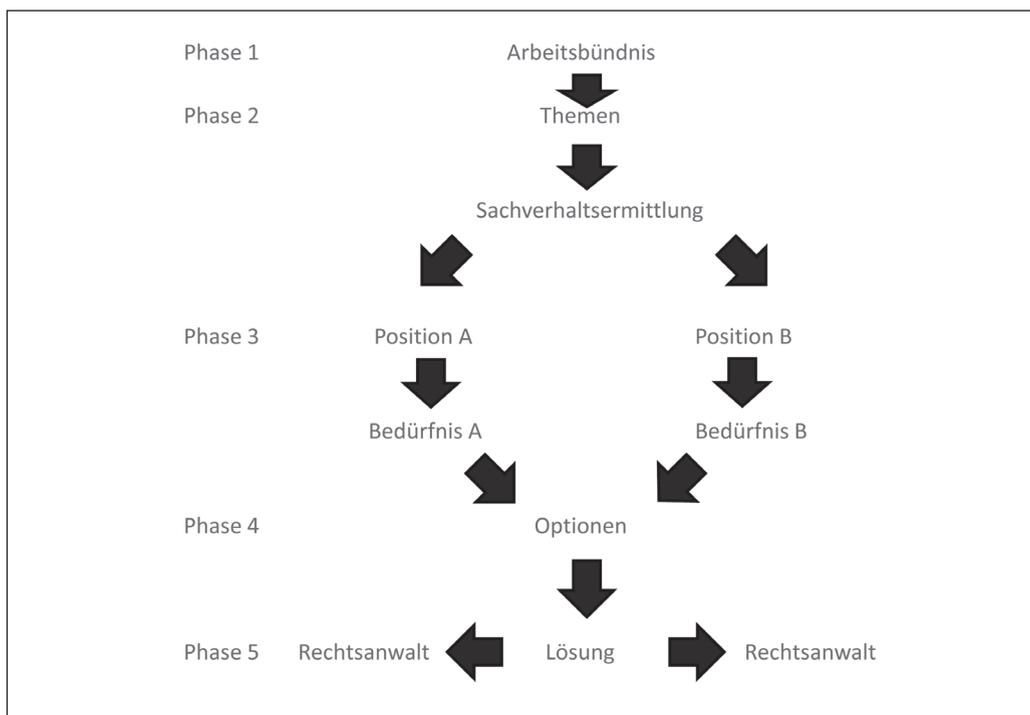


Abb. 2: Ablauf eines Mediationsverfahrens

3.2 Wie arbeitet die Mediatorin – die Tools

Die Mediatorin führt die Medianten durch das Verfahren, sie ist Prozessbegleiterin und niemals Entscheiderin. Sie braucht ein gutes Fingerspitzengefühl für die Menschen, die da bei ihr sitzen. Oft werde ich gefragt: Wie viele Sitzungen/Stunden/Tage werden wir denn brauchen, dieses oder jenes Problem zu klären? Die Antwort: Das kommt ganz auf SIE ALLE an. Denn letztendlich wird es darauf ankommen, wie sich die Menschen verhalten und wie stark das Interesse an einer gemeinsamen für alle wirklich guten Lösung ausgeprägt ist. Dabei gibt es hilfreiche Verhaltensweisen und weniger hilfreiche. Die Mediatorin benennt wenig hilfreiches Vorgehen, sobald es auftaucht und erinnert an die vereinbarten Regeln.

Gewaltfreie Kommunikation (GfK) nach Marshall E. Rosenberg

Die gewaltfreie Kommunikation ist ein Handlungskonzept, das von Marshall B. Rosenberg entwickelt wurde. Es soll Menschen ermöglichen, so miteinander umzugehen, dass der Kommunikationsfluss zu mehr Vertrauen führt. Beschreiben ohne zu bewerten – das fällt oft schwer. Doch wer achtsam mit Worten umgeht und aufmerksam zuhört, dem kann es gelingen selbst aus provozierenden Sätzen seines Gegenübers Schärfe herauszunehmen.

Looping

Die Mediatorin versucht immer, beide Konfliktparteien zu verstehen. Dies erreicht sie durch Fragen. Ob sie richtig verstanden hat, vergewissert sie sich immer wieder: „habe ich richtig verstanden: ...?“ Wenn hier ein klares „Ja“ kommt, ist es gut, wenn nicht, hat sie noch nicht richtig verstanden und fragt erneut weiter. Fragen + Rückbestätigung = Looping, d. h. mit eigenen Worten beschreiben, was man verstanden hat und dafür die Bestätigung einholen. Das Looping ist ein zentrales Kommunikationsmittel in der Mediation.

Co-Mediation

Immer wieder gibt es Konstellationen und Konfliktthemen, die es sinnvoll erscheinen lassen, die Mediation mit zwei Mediatoren/Mediatorinnen durchzuführen. Das kann die geschlechterspezifische Konstellation bei sehr emotionalen Themen sein: Eine Mitarbeiterin hat mit einem männlichen Kollegen ein massives Problem. Bei einer Mediatorin könnte der Mann leicht geneigt sein, zu glauben, dass die beiden Frauen „gemeinsame“ Sache machen und die Mediation ist von Anfang an schwierig, weil er nicht daran glaubt, dass die Mediatorin in ihrer Mitte sein kann. Hilfreich ist da durchaus, für „männlichen Ausgleich“ auf der Mediatoren-Seite zu sorgen und den Fall zu zweit zu mediieren. Die Mediatorin gibt hierzu entsprechende Hinweise, was aus ihrer Sicht notwendig erscheint.

4. Einsatzmöglichkeiten der Mediation in Banken und Sparkassen

Innerbetriebliche Konflikte

Diese können sehr unterschiedlicher Art sein. Zielkonflikte kennt jedes Unternehmen, werden diese allerdings auf anderen Ebenen ausgetragen, wie z. B. als Uneinigkeit über Werte und Normen der Zusammenarbeit, so können dann auch Rollen- und Machtkonflikte entstehen – die Uneinigkeit über Positionen und Kompetenzen, sowie Ressourcenkonflikte. Häufig sind allerdings auch Beziehungskonflikte: die Uneinigkeit über die Zusammenarbeit von Menschen.

Einzelkonflikte und Teamkonflikte

Sind sich mehr als zwei Personen (Einzelkonflikt) uneinig, so handelt es sich um einen Mehrpersonenkonflikt (Teamkonflikt). Sind darüber hinaus auch Personen aus anderen Teams beteiligt, so handelt es sich um teamübergreifende Konflikte.

Bei Einzelkonflikten scheint die Sache klar: streiten sich zwei Mitarbeiter einer Abteilung, so ist stets die Führungskraft gefragt. Je nach Eskalationsstufe findet sie aber vielleicht nicht die richtigen Mittel und entscheidet schließlich für die Streitenden. Mit welchem Ergebnis: der Streit schwelt weiter, bei der nächsten Gelegenheit wird er wieder nach oben gespült, diesmal heftiger als vorher. Warum? Weil der Konflikt dem Grunde nach nicht gelöst wurde? Weil es einen Gewinner und einen Verlierer gab, der sich jetzt erneut zur Wehr setzt, weil er sich ungerecht behandelt fühlte? Streiten sich zwei Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen, wer vermittelt dann? Die Führungskräfte beider Mitarbeiter? Ist das ressourcenoptimiert? Die Kosten für Konflikte wurden in einer Studie belegt (s. KPMG Konfliktkostenstudie 2012). Sie sind immens. Mehrparteienkonflikte oder auch über verschiedene Hierarchieebenen bestehende Konflikte sind ebenfalls ein Thema für die Mediation. Es braucht lediglich die Bereitschaft aller Beteiligten, ein Stück weit ergebnisoffen zu sein.

Erhebliches Konfliktpotenzial bieten **Veränderungsprozesse**, die derzeit durch alle Häuser gehen: Zusammenlegung von Abteilungen, Reduzierung der Mitarbeiterkapazitäten. Die Verschlankungs- und Change-Prozesse, bei denen Mitarbeiter sich oft als Verlierer fühlen, können durch Mediation zu einer echten Win-Win-Situation gebracht werden. Bei Umbesetzungen und bei Freisetzungen von Mitarbeitern ist Mediation bereits in anderen Branchen eine kostengünstige Alternative zum gerichtlichen Verfahren.

Ein weiteres mögliches Einsatzfeld von Mediation kann im Rahmen von **Fusionsverhandlungen** sein. Sind die Interessen der möglichen Fusionspartner sehr unterschiedlich, so kann es hilfreich sein, anstelle von Moderation direkt die Mediation zu wählen. Auch während des Fusionsprozesses und in der ersten Zeit nach der Fusion, wenn „zwei Welten aufeinanderprallen“ und das Konfliktpotenzial sehr groß ist, kann der Einsatz einer Mediatorin helfen, die Konflikte gut für alle Beteiligten zu lösen.

Bei Konflikten **zwischen Bank und Kunde** kann Mediation als Alternative zu kostenaufwändiger anwaltlicher Vertretung eingesetzt werden. Wird dies in den Prozessen der Bank berücksichtigt und umgesetzt, so kann dies als Maßnahme zur Reduzierung von Reputationsrisiken (OpRisk-Management) wirken. Die Mediatorin sollte dabei nicht Angestellte der Bank sein. Hier empfiehlt sich der Einsatz einer wirklich neutralen Mediatorin, um die Akzeptanz für die Mediation beim Kunden zu erhöhen.

Bei Konflikten, die Kunden betreffend, könnte Mediation auch von Seiten der Bank/Sparkasse als zusätzlicher Mehrwert im Sinne einer ganzheitlichen Betreuung den **Firmenkunden** angeboten werden. Themen wie Unternehmensnachfolge, Ausscheiden eines Gesellschafters oder aber auch Erbschaftsstreitigkeiten sind meistens Sollbruchstellen im Verlauf einer Firmenkundenbeziehung. Der Kunde wird dankbar sein, wenn ihm das Thema von seiner Bank/Sparkasse angeboten wird und die Bank/Sparkasse hat ein Instrument mehr, das Kreditrisiko im Firmenkundenbereich zu minimieren.

Ebenso im **Privatkundenbereich**: bei Erbschaftsangelegenheiten kann von Seiten der Sparkasse die Mediation zur Klärung und Lösung von Streitigkeiten innerhalb der Erbengemeinschaft angeboten werden. Dies dient der Sparkasse als zusätzliches Kundenbindungsinstrument.

5. Fazit

Keine Frage: Mediation ist ein geeignetes Instrument für Banken und Sparkassen, um Konflikte zu lösen. Es kommt dabei nicht darauf an ob externer oder interner Konflikt oder auf welcher Hierarchieebene der Konflikt angesiedelt ist oder wieviele Personen involviert sind. Entscheidend ist, ob der Konflikt medierbar ist und ob die Konfliktbeteiligten bereit sind, sich in eine Mediation zu begeben; wohlwissend, dass als Lösung wohl nicht die herauskommt, die sie sich gerade vorstellen, sondern eine oder mehrere Lösungen, die von allen Beteiligten getragen wird und diese damit einverstanden sind. Eine echte Win-Win-Situation eben, die in der Theorie oft zitiert wird, in der Praxis selten zu finden ist, weil die Lösungen einfach übergestülpt oder von anderen entschieden wurden. Deshalb ist Mediation die Chance bei Konflikten, die Mitarbeiter wirklich in eine Lösung einzubeziehen und ihr Potenzial zu nutzen. Gewinnbringend für alle Seiten.

Literaturverzeichnis

Fisher, Roger/Ury, William/ Patton, Bruce; Das Harvard-Konzept, Campus Verlag, 2015 ISBN 978-3-593-50267-0.

Glasl, Dr. Friedrich Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Haupt, Bern 9. Auflage 2009, ISBN 978-3-258-07556-3.

Morawe, Doris Mediation und Gesundheit, Springer Verlag 2018, ISBN 978-3-662-54645-1.

Marshall B. Rosenberg, Gewaltfreie Kommunikation, Jungfermann Verlag 2016, ISBN 978-3-95571-572-4.