

Mediation als Instrument der Klärungshilfe für Führungskräfte: Lösungsmöglichkeiten auszuloten ist Führungsaufgabe

Nachgefragt bei...

Frau Dr. Kratzer, Ministerialdirigentin des Bayerischen Staatsministeriums für Umwelt und Verbraucherschutz

Wenn Sie sich einen Konflikt bildlich vorstellen würden, beispielhaft als ein Tier, was wäre es?

Ein aufrechtgehender Grizzlybär.

Was hatten Sie sich von der Mediation erwartet?

Ich hatte mir von der Mediation versprochen, das Thema nochmal neutral zu betrachten und in neuen Facetten kennenzulernen. Dass am Ende der Mediation eine weitere Zusammenarbeit möglich ist, weil es keine Verlierer gibt. Dass das Verfahren finanziell günstiger und zügiger ist als ein Gerichtsverfahren.

Was war der Auslöser, einer Mediation zuzustimmen?

Wir kamen in dem konkreten Fall nicht weiter. Die Sachbearbeiter beider Seiten fühlten sich im Recht. Wir waren an einem Punkt, da wäre es nicht mehr weiter gegangen, ohne dass es zu Verletzungen mit Folgen für die Geschäftsbeziehung gekommen wäre. Ich hatte die weiteren Schritte zu entscheiden.

Aus haushalterischen Gründen hätten wir Klage erheben müssen, um den Konflikt entscheiden zu lassen. Diesen klassischen Weg hätten auch die Sachbearbeiter beider Seiten gewählt, wenn sie zu entscheiden gehabt hätten. Dann wären wir wahrscheinlich fünf Jahre in einem schwebenden Verfahren versackt. Wir wären dadurch gehindert gewesen, in der Zeit Geschäfte miteinander zu machen. Außerdem glaube ich, dass das Gericht uns einen 50:50 Vergleich vorgeschlagen hätte, den wir hätten ablehnen müssen. Des Weiteren wollten wir mit dem Konfliktpartner auch in der Zukunft zusammenarbeiten. Ich wusste um das Instrument Mediation und habe es als eine Chance gesehen, wenn ein Dritter das Thema von einer anderen Seite angeht und Fragen stellt, sozusagen den Blickwinkel verändert. Manchmal ist es auch gut, den eigenen Fall von einem Dritten dargestellt zu hören. So kamen wir zur Mediation.

Welche Voraussetzungen haben Ihre Entscheidung für eine Mediation leicht gemacht?

Zum einen kenne ich das Instrument „Mediation“. Zum anderen habe ich mir beim Justizministerium Rat geholt und mir wurde dort ebenfalls Mediation empfohlen. Des Weiteren hatte ich Empfehlungen zu der Person der Mediatorin.

Was hat Sie an der Mediation begeistert?

Mich hat begeistert, dass man zusammen den Konflikt „abarbeitet“ und in der Zukunft weiter zusammenarbeiten kann. Egal wie die Mediation endet, ist der Prozess gewinnbringend für beide Seiten. Anders als bei einem gerichtlichen Vergleich gibt es keinen Verlierer. Der/ie Mediator/in als Dritter ist – wenn sie/er gut ist - eine Bereicherung. Viele argumentieren, dass in einer Mediation alles umsonst sei, weil „nur geredet“ werde. Die/Der Mediatori(n) hört zu und stellt Fragen. Dadurch wird der Konflikt umfassender betrachtet und folglich wird auch die Lösung aus anderen Perspektiven angegangen. Dabei wird kein psychologischer Druck ausgeübt. Für mich ist sehr wichtig, dass das Verfahren freiwillig ist. Dass die Parteien jederzeit nein sagen können.

Die/Der Mediator/in schützt vor Betriebsblindheit und kann von Vorfestlegungen befreien.

Würden Sie ein Thema wieder mit einer Mediation lösen wollen?

Auf jeden Fall.

Unter welchen Bedingungen?

Wichtig ist, dass die Mediation „rechtzeitig“ stattfindet. Der Zeitpunkt miteinander ein wirkliches Gespräch mit Argumenten zu führen, muss noch da sein.

Außergerichtliche Lösungsmöglichkeiten auszuloten ist Führungsaufgabe. Das bedeutet auch, den Mut zu haben, dieses Verfahren in den Raum zu stellen. Mediation wie andere Streitlösungsverfahren setzen eine gewisse Offenheit in der Haltung voraus, sonst bringt es nichts. Diese Offenheit kann eine Führungskraft leichter haben als die im Handeln persönlich Betroffenen. Wir hätten uns in einen Prozess hineinmanövriert, wenn es nicht die beiden Chefs gegeben hätte.

Sehen Sie Unterschiede in der Lösungskultur von Konflikten in Unternehmen und in Behörden?

Dazu fehlt mir die Erfahrung zu den Lösungskulturen in Unternehmen. Mediation gehört da auf jeden Fall hin. Anwälte sind nicht günstig. Unsere Welt ist sehr vielschichtig geworden. Mediation bietet schnell eine Lösung in unserer schnelllebigen Zeit.

Was würden Sie einer Mediatorin, einem Mediator mit auf den Weg geben?

Wichtig ist, dass Mediatoren den Menschen die Eingangshürde nehmen und zeigen, dass sie ein Thema neutral angehen. Jeder, der die Hürde nimmt, wird begeistert sein.

Herzlichen Dank!

Das Interview führten Antje Groth, groth@konflikte-gestalten.de, und

Marie-Louise Schäfer, schaefer@talentbegleiter.de, Leiterin des Teams „Konfliktmanagement in Führung“

am 21.03.2019 im Bayerischen Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz.