



Mediation - Konfliktklärung durch professionelle Begleitung

In diesem Beitrag erfahren Sie, wie ungeklärte Konflikte in Unternehmen der Stahlindustrie wirken, wie Mediation funktioniert, welche Vorteile dieses Verfahren im Rahmen der Konfliktklärung bietet und welche Formen in Unternehmen praktiziert werden.

Balanceakt - optimale Auftragserfüllung

Tag für Tag tragen die Beschäftigten der Stahlindustrie mit hohem persönlichen Einsatz dazu bei eine möglichst optimale Erfüllung der Kundenwünsche sicherzustellen. Diese Leistung auf kontinuierlich hohem Qualitätsniveau zu halten ist erklärtes Ziel und fordert gleichzeitig viel von allen Prozessbeteiligten. Gilt doch auch in Zeiten angespannter Finanzen das Ringen um zufriedene Kunden, schwarze Zahlen, optimale Produktionsauslastung, Termintreue und niedrige Mitarbeiterfluktuation.

Konflikttreiber - Wahrnehmung

Alle Beteiligten nehmen die Situation unterschiedlich wahr. Jeder Unternehmensbereich erfordert einen bestimmten Focus, den es im Blick zu halten gilt. Die Führungskräfte haben Strukturen, Prozesse und Wirtschaftlichkeit der Abteilungen im Blick. Die Produktion richtet ihr Augenmerk auf die Weiterentwicklung technisch innovativer Prozesse sowie eine optimale Produktionsauslastung bei hoher Anlagenverfügbarkeit, möglichst niedrigem Ausschuss und einem geringen Anteil an Nacharbeit. Im Vertrieb steht die Zufriedenheit der Kunden durch die marktgerechte Erfüllung der Kundenwünsche im Fokus. Prozessstabilität, Organi-

sationstalent sowie ein hohes Maß an Flexibilität der Beschäftigten sollen darüber hinaus sicherstellen, dass das Unternehmen auf die Vielzahl auch unplanbarer Ereignisse optimal reagieren kann.

Bei dieser Fülle an Anforderungen, die es zu erfüllen gilt und dem enormen Druck unter dem die Beteiligten stehen liegt es in der Natur der Sache, dass dies nicht konfliktfrei vonstatten geht. Ein Nährboden für Ineffizienz durch gefühlte Überforderung und Hilflosigkeit.

Der Fall Jürgen Mayer

Produktionsleiter Jürgen Mayer steht derzeit enorm unter Druck. Der Auftragsdurchlauf in der Produktion ist geprägt von anhaltenden Problemen und Zeitmangel. In verschiedenen Schichten und Produktionsbereichen fehlen einige Kollegen/innen krankheitsbedingt, was die Situation nur noch weiter verschärft. Die Meister berichten, dass in ihren Teams in zunehmendem Maße große Anspannung herrscht. Zudem würden, aufgrund der Vielzahl von Besprechungen, ihre Möglichkeiten zeitnahe Absprachen mit den Mitarbeitern zu treffen, sinken.

An diesem Tag verändert sich mal wieder aufgrund eines technischen Problems mit der Formanlage die Reihenfolge der zu produzierenden Aufträge mit unmittelbaren Auswirkungen auf die Kernmacherei, Formerei und den Schmelzbetrieb. Zudem sinkt bedingt durch den Modellwechsel der Anlagennutzungsgrad. Darüber hinaus müssen bereits fest eingeplante Aufträge auf den nächsten Tag verschoben werden. Der zu Schichtbeginn besprochene Ablauf gerät völlig durcheinander. Mitarbeiter sind irritiert und möchten informiert werden. Gleichzeitig werden bei einem Seri-

enteil in der Putzerei Qualitätsmängel festgestellt. Der Produktionsleiter kritisiert zum wiederholten Male Jürgen Mayer im Beisein von Meistern und Mitarbeitern und verlässt kurz darauf die Produktionshallen.

Jürgen Mayer ist wütend weil er bei der morgendlichen Meisterrunde entschieden hatte die Produktion des Auftrags zu stoppen um die Ursachen der Qualitätsprobleme zu analysieren. Die Mitarbeiter leiteten zwar alles Notwendige für Modellwechsel und Umrüstung der Anlagen in die Wege. Kurze Zeit später revidiert jedoch der Produktionsleiter die Entscheidung und ordnet die Fortsetzung der Auftragsproduktion an. Nun stehen die Mitarbeiter zwischen allen Stühlen, denn auch die vor- und nachgelagerten Produktionsbereiche hatten sich schon auf die geänderte Reihenfolge eingerichtet. Gegen Schichtende stellt sich dann auch noch heraus, dass aufgrund der turbulenten Schicht einige Dokumente und Eintragungen in die Datenbank nicht ordnungsgemäß beziehungsweise fehlerhaft ausgefüllt wurden. Bei der Schichtübergabe gibt es zum wiederholten Male starke Auseinandersetzungen. Die Nerven aller Beteiligten liegen blank. Der Streit eskaliert.

Jürgen Mayer ergreift die Initiative und wendet sich am nächsten Morgen in der Bereichsleiterrunde an die Geschäftsleitung. Es gäbe in letzter Zeit in zunehmendem Maße eine Menge ungeklärter Meinungsverschiedenheiten in einzelnen Teams. Die Meister beklagten sich über unangemessene Verhaltensweisen und schwierige Arbeitssituationen in einzelnen Teams sowie auf Meisterebene.

Die Leitungsrunde beschließt aufgrund der zunehmend verschärften Sachlage die professionelle Klärung der verschiedenen Konfliktherde im Rahmen einer Mediation.

Das Stimmungsbarometer

Der Fall Jürgen Mayer ein Einzelfall? Die Folgen verdrängter, geduldeter oder ungelöster Konflikte sind sinkende Betriebsleistung, Rückgang von Umsatz und Verlust von Deckungsbeitrag, Zunahme von Fehllei-

stungen, Fehlzeiten, schlechtes Betriebsklima, Fluktuation. Die Skala des Stimmungsbarometers reicht von verdeckten über offenen bis hin zu eskalierenden Konflikten.

Bei verdeckten Konflikten haben die Mitarbeiter noch ein vermeintlich gutes Gefühl, weil Sie auf Rechtfertigungsmöglichkeiten zurückgreifen jedoch mit der Angst von Entdeckung. Kostenträchtige Fehl- und Blindleistungen sowie Kundenbeschwerden nehmen zu. Die Mitarbeiter und Teams versuchen gegenzusteuern.

Beim offenen Konflikt nehmen Spannungen und Frustration zu. Rechtfertigungsdruck und Schuldigungsuche beginnt. Leistung und Motivation sinkt. In vielen Fällen werden die Mitarbeitenden zu Einzelkämpfern und gehen in die innere Kündigung. Die Ergebnisverschlechterung wird sichtbar. Die ersten Kunden ziehen Modelle ab.

Bei hochgradig eskalierten Konflikten bestehen die Teams nur noch aus Einzelkämpfern. Handlungsunfähigkeit nimmt zu. Es drohen Arbeitsplatzverlust und die Existenz des Unternehmens gerät ernsthaft in Gefahr.

Professionelle Hilfe durch Mediation

Oft sind Konflikte bereits so verhärtet, dass ein Miteinander nicht mehr möglich erscheint und von den Beteiligten keine Lösungen mehr gesehen wird. In diesen Fällen kann die Mediation einen deutlichen Beitrag leisten, das Handeln in Konflikten zu verändern bzw. die Auswirkungen des Konfliktes zu begrenzen.

Die Konfliktparteien werden im Rahmen eines Mediationsverfahrens bei der eigenverantwortlichen Erarbeitung von Lösungen in ihrem Spannungsfeld durch in der Sache neutrale Dritte unterstützt. Methodisch und konstruktiv werden schwierige und belastende The-

men erhellt. Bedürfnisse, Sichtweisen und Interessen aller Beteiligten kommen dabei in einer respektvollen und wertschätzenden Atmosphäre zur Sprache.

Die Mediation geht auf die wesentlichen Konfliktthemen ein. Das Besondere dabei ist, dass die Mediatoren allparteilich arbeiten, dass heißt, sie verhalten sich allen Konfliktbeteiligten gegenüber in gleichem Maße respektvoll, wertschätzend und empathisch. Dies hilft bei der Klärung belastender Themen. In der Mediation bringen alle Parteien ihre Position voll ein und erarbeiten eine tragfähige und nachhaltig wirksame Lösung. Der offene und konstruktive Umgang mit Konflikten führt dabei zu einer Entlastung, weil die Parteien ihre eigene Konfliktfähigkeit verändern und hierdurch mehr Sicherheit im Umgang mit ihren Spannungsfeldern erlangen. Dies schafft die Voraussetzung dafür, dass alle Beteiligten aus der Situation einen Gewinn ziehen können und das Miteinander sich ändert. Das Fundament einer besseren Verständigung ist geschaffen.

Formen der Mediation

Konflikte können zwischen zwei Personen oder mehreren Parteien geklärt werden. Bei der Mehrparteienmediation findet die Mediation in Teams oder zwischen verschiedenen Gruppen statt. Allen Verfahren ist gemein, dass die grundlegende Bereitschaft zur Teilnahme der Beteiligten vorhanden ist.

Mediation setzt wertvolle Ressourcen frei

Das Mediationsverfahren ist eine besonders effektive, weil zeit- und kostensparende, Form der Klärung emotional belastender Themen. Hierdurch wird eine konstruktive Zusammenarbeit auf der Sach- und der Beziehungsebene in der Regel schnell wieder möglich. Gebundene Ressourcen werden freigesetzt bzw. wieder mobilisiert. Die Handlungsfähigkeit der Beteiligten steigt und die Basis der besseren Verständigung wird geschaffen.

Die Mediation führt darüber hinaus bei den Beteiligten zu einer weitergehenden Professionalisierung im Um-

gang mit schwierigen Situationen. Das Ergebnis ist eine offene und gestärkte Konfliktkultur als Grundlage für eine optimale Aufgabenerfüllung. Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden steigt.

Ist der Konflikt gelöst, entstehen im Rahmen der Mediation in der Folge oft zusätzlich Ideen und Impulse als Grundlage für nachhaltigen Wandel in Organisationen und Teams.

Autorinnen

Dipl.-BW. Helga Weiß, Waltraud Istas-Schäfer sind Geschäftsführerinnen der en détail – Gesellschaft für Mediation und Organisationsentwicklung mit Schwerpunkt: Mediation, Beratung, Training und Coaching.



Kontaktadresse

en détail

*Gesellschaft für Mediation & Organisationsentwicklung
Lipizzaner Str. 7, 50735 Köln*

Telefon 0221 / 390 64 56

E-Mail info@en-detail.net

Internet www.en-detail.net