

Mediation als Angebot zur betriebsinternen Kundenorientierung

Interview mit Dr. Jürgen Klowait*

Christian Bähler und Elke Schwertfeger von Zweisicht im Gespräch mit Dr. Jürgen Klowait, Rechtsanwalt, Mediator, Coach, Leiter des Gelsenkirchener Rechtsbereichs der E.ON Kernkraft GmbH über Aufbau und Nutzen eines internen MediatorInnenpools. Dr. Jürgen Klowait hat seit 2006 im E.ON-Konzern das Instrument der Mediation im Konzern bekannt gemacht, dafür geworben und einen internen MediatorInnenpool implementiert. Mediation wird bei Konflikten zwischen E.ON Gesellschaften und bei Konflikten innerhalb von Gesellschaften eingesetzt. Seit 2007 werden konzernintern Mediatoren ausgebildet. Anfragen nach Mediation werden vom internen Mediatorenpool bedient. 2006 wurde das Konzept anlässlich des OneE.ON Days ausgezeichnet, 2008 wurde es mit dem CEDR Award for Excellence in ADR auch international in der Kategorie Business ausgezeichnet. Das britische Centre for Effective Dispute Resolution (CEDR) ist eine der bedeutendsten Vereinigungen für »Alternative Dispute Resolutions« (ADR) in Europa.

Bähler: Wie war die Reaktion bei Ihnen im Hause, als Sie zum ersten Mal kamen und gesagt haben: »Wir brauchen Mediation«?

Klowait: Unglaublich offen und konstruktiv. Wirklich. Es wundert mich heute fast noch ein wenig. Ich habe damals schon gesagt, eigentlich kann sich bei den Vorzügen der Mediation, die unbestreitbar sind, und der Passung zu den Werten unserer Unternehmenskultur kaum jemand leisten, den Nutzen der Mediation in Abrede zu stellen.



Das passte und passt immer noch hervorragend. Unsere Unternehmenskultur findet erst einmal jeder gut, weil ihre Werte auf große Zustimmung stoßen. Das gilt jedenfalls solange »die Sonne scheint«. Spannend wird es aber bei Konflikten: was ist dann mit den Werten, die man gerade noch so hoch gelobt hat? Ich finde, dass es kaum Instrumente gibt, die besser geeignet sind als Mediation, einen konstruktiven Umgang, entsprechend unserer Werte, auch dann sicherzustellen. Und für meine Begriffe haben wir erst dann, wenn auch hier diese Werte noch gelten, eine geliebte Unternehmenskultur. Einen Anknüpfungspunkt braucht man natürlich und das war bei uns – neben dem engen Bezug zu unserer Unternehmenskultur – vor allem auch die immer wieder erlebte Nachfrage nach Vermittlung durch konzerninterne, aber dennoch »neutrale Dritte«. Schließlich haben wir uns auch deshalb für den OneE.ON Innovationspreis für KundInnenorientierung beworben, weil wir auch ein neues Angebot für unsere internen KundInnen schaffen wollten. Im Wesentlichen habe ich hierzu einfach die Freiräume genutzt, die man mir gelassen hat. Daraus ist über

die Jahre eine ganz breit aufgestellte Initiative entstanden. Das war also kein klassischer Top-down-Ansatz. Mir hat nie jemand gesagt: »Mach mal«, sondern wir haben einfach eine Idee umgesetzt und waren und sind sehr konsequent dabei. Natürlich gibt es auch bei uns KollegInnen, die Vorbehalte haben, aber die Unterstützung in der Summe ist einfach toll.

Bähler: Es ist ja vermutlich nicht nur Ihre persönliche Leidenschaft, sondern es braucht auch weitere Leute im Unternehmen, die sagen: »O.K., ich halte Dir den Rücken frei und wir fangen den Rest auf.«

Klowait: Sicher, dazu gehört in erster Linie natürlich auch mein direkter Vorgesetzter. Wenn er ein Störgedölk gehabt oder mich nur halbherzig unterstützt hätte, dann wäre es deutlich schwieriger geworden.

Schwertfeger: Sie sprechen häufig von »Wir«. Wie viele waren Sie von Anfang an?

Klowait: Keine Sorge, ich bin noch nicht so weit, dass ich von mir in der dritten Person spreche, »Wir« meint im Wesentlichen die KollegInnen des von mir geleiteten Rechtsbereichs. Da entstand die Idee und wir haben unser Konzept damals auch als Team bei unserem konzerninternen OneE.ON-Wettbewerb eingereicht. Bei dieser konzernweiten Ausschreibung ging es darum, Projekte und Ideen einzureichen, die den Konzern im Sinne unserer »OneE.ON-Unternehmenskultur« voranbringen können. Der Rechtsbereich ist sozusagen die Kerntruppe. Dementsprechend haben wir uns bei unserer anschließenden »road show« im nächsten Schritt auch erst einmal auf die juristischen KollegInnen aus anderen Rechtsbereichen konzentriert.

Da haben wir unsere Idee vorgestellt und natürlich bei jeder Präsentation einen kleinen Testfall erlebt. Viele KollegInnen haben nicht nur gesagt, »die Idee ist klasse«, sondern wollten sich baldmöglichst selbst zu MediatorInnen ausbilden lassen. Und wenn darunter auch »hochrangige« KollegInnen sind, ist das natürlich doppelt schön. Zum einen wegen des Ausmaßes der Unterstützung selbst, aber auch wegen der Signalwirkung, die davon ausgeht. In der zweiten und auch in der dritten Ausbildungsrunde waren allerdings weniger juristische KollegInnen dabei, weil wir bewusst eine gute Mischung angestrebt haben. Damit haben wir auch die nötige »Spielmasse«, um aus dem Kreis der MediatorInnen, die wir haben, die für den jeweiligen Konflikt bestgeeigneten KollegInnen vorschlagen zu können.

Schwertfeger: Wie läuft die interne MediatorInnenausbildung?

Klowait: Die interne Schulung zu MediatorInnen kann genau so gebucht werden wie andere E.ON-interne Fortbildungen auch. Die Inhouse-Ausbildung läuft in Trägerschaft des Aus- und Fortbildungszentrums einer anderen Konzerngesellschaft, der E.ON-Kraftwerke. Da die die Kostenstellen derjenigen Unternehmen belastet werden, aus welchen die Teilnehmenden stammen, verteilen sich die Gesamtkosten der Ausbildung entsprechend. Natürlich setzt die Teilnahme die Zustimmung des Vorgesetzten voraus. Dass diese – bei einer immerhin 13-tägigen Ausbildungsdauer – sagen: »Nicht nur die Zeit, sondern auch die Kosten sind mir das wert«, zeigt ebenso wie die große Nachfrage nach dieser Ausbildung, auf welche hohe Akzeptanz das Thema Mediation stößt. 2007 haben wir begonnen, mit der ersten, auf jeweils 24 Teilnehmende begrenzten Ausbildungsrunde unseren MediatorInnenpool aufzubauen, der inzwischen 74 KollegInnen aus 18 verschiedenen E.ON-Gesellschaften umfasst. Basis unserer Inhouse-Schulung ist die externe, 90-stündige DAA-Ausbildung (Deutsche AnwaltAkademie), der wir konzeptionell allerdings einen stär-

keren Zuschnitt auf die Wirtschaftsmediation und einige Konzern-Spezifika gegeben haben. Die Ausbildung, die von der DAA zertifiziert wird, ist stark praxisbezogen und gewährleistet eine qualitativ hochwertige Vorbereitung auf die spätere Tätigkeit als MediatorIn.

Das zeigen die Rückmeldungen unserer MediatorInnen, vor allem aber auch das Feedback der MediandInnen selbst. Obwohl sich der Zuschnitt auf 90 Ausbildungsstunden bewährt hat – bei einer länger dauernden Ausbildung würden manche Vorgesetzten mit ihrer Freigabe ggf. doch etwas zögern – schließen sich an die Ausbildung selbst weitere Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen an. Wir haben inzwischen drei Regionalgruppen gebildet, in denen laufend Inter- und Supervisionen stattfinden. Ergänzt wird dies mit jährlich stattfindenden Fortbildungen aller MediatorInnen, in welche regelmäßig auch renommierte externe ReferentInnen eingebunden sind – in diesem Jahr zum Beispiel Prof. Jack Himmelstein.

Schwertfeger: Wenn Mediationen durchgeführt werden, wird das bekannt oder ist das noch tabuisiert?

Klowait: Teils, teils. Vertraulichkeit gilt hier ohne Einschränkung, auch dann, wenn der Konflikt als solcher schon eine Ebene höher bekannt ist. Das ist gerade bei Teamkonflikten oft der Fall, jedenfalls dann, wenn uns der Vorgesetzte eines Teams anspricht, weil er den Eindruck hat, dass es dort »kriselt«. Die Ergebnisse, also die Details der Mediation werden nicht bekannt. Für den Fall, dass von dritter Seite die Frage zu erwarten ist »Was ist denn da jetzt rausgekommen?« wird nur dann überhaupt etwas preisgegeben, wenn und soweit die Parteien eine Sprachregelung über die Ergebnisse der Mediation vereinbart haben. Was das Standing der Mediation insgesamt angeht, hoffe ich, dass wir eine ähnliche Entwicklung wie beim Coaching erleben. Dort war es vor ca. 10-15 Jahren eher noch ein Tabu, den KollegInnen zu erzählen »Ich lasse mich coachen«. Dann kamen mitleidige Blicke – die heute eher dann kommen, wenn

eine Führungskraft sagen muss: »Ich werde nicht gecoacht«. Coaching ist in vielen Bereichen zum Statussymbol geworden. Davon sind wir mit der Mediation noch ein gutes Stück entfernt – aber das kann sich ja noch ändern.

Bähler: Erhalten Sie im Anschluss an die Mediation ein Feedback über den Verlauf? Sammeln Sie Erfolgsgeschichten?

Klowait: Ja. Nach jeder Mediation holen wir ein Feedback von den MediandInnen ein. Das machen wir bewusst nicht am Tag der Abschlussitzung, sondern wir kündigen an, dass wir nach 2-3 Wochen einen Feedbackbogen schicken. Zudem bieten wir in der abschließenden Mediationssitzung regelmäßig an, mit den Beteiligten einige Monate später eine gemeinsame Nachbetrachtung durchzuführen. Dies wird meist angenommen und in den allermeisten Fällen stellen wir dann fest, dass der Konflikt nicht nur gelöst, sondern nachhaltig und dauerhaft gelöst worden ist.

** das vollständige Interview ist auf der website des BM/Spektrum der Mediation nachzulesen.*

AutorInneninfo



* Christian Bähler
Dipl.-Pädagoge, Mediator und Ausbilder
BM®, Coach und Organisationsberater

* E-Mail: christian.baehner@zweischt.de

* Elke Schwertfeger
Dipl. Psych., Trainerin, Mediatorin BM®
und Coach

* E-Mail: elke.schwertfeger@zweischt.de