



Wenn zwei im Call-Center streiten – Mediation als Lösungsansatz

Projekte geraten ins Stocken, die Konflikte sind mit einem hohen emotionalen Engagement versehen und eine Lösung ist nicht in Sicht. Mediation könnte ein Lösungsansatz sein.

Die Stimmung im Center war erdrückend. Unterkühlt, fast feindselig. Ein vierköpfiges Projektmanagement-Team eines Call-Center-Dienstleisters fand einfach keinen Weg zur Zusammenarbeit. Die Aufgabe bestand darin eine standortübergreifende Personaleinsatzplanung zu realisieren und damit jährliche Kosten in Höhe von 600.000 Euro einzusparen. Das Projekt stockte immer wieder und nach mehr als einem Jahr Projektarbeit war die Lösung weiter entfernt als zu Beginn des Projektes. Eine Beteiligte fühlte sich so betroffen, dass sie sogar gesundheitliche Probleme bekam und häufig fehlte. Der Call-Center-Manager der vier beauftragte im April 2011 einen sogenannten Mediator, einen unabhängigen Vermittler, unter dessen Leitung die Projektmanager selbst die Ursachen ihres Konfliktes und eine Lösung suchten, mit der alle einverstanden waren.

In der darauf folgenden Mediation tagten alle Beteiligten zweimal für jeweils drei bis vier Stunden, und es kam heraus, dass ein Mitarbeiter das

Team dominierte, bzw. das Projekt blockierte. Da die unter der Situation Leidende Probleme mit ihm hatte, glaubte sie fälschlicherweise, das gesamte Team sei gegen sie. Nach der Aussprache fanden die Projektmanager einen Ausweg: Sie wählen seitdem einen wöchentlich wechselnden Projektleiter, der dafür sorgt, dass sie ihre Vereinbarungen aus der Mediation einhalten, und der die Gruppe nach außen vor ihrem Call-Center-Manager vertritt.

Das Bestreben Querelen friedlich zu lösen, statt vor Gericht zu ziehen, dürfte künftig zunehmen. Grund: Im Januar hat das Bundeskabinett den Entwurf des Mediations-Gesetzes verabschiedet, das die Mediation und andere Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung fördern soll. Damit setzt sie auch Vorgaben aus einer EU-Richtlinie um. Die vor allem in den USA und in Großbritannien verbreitete Methode ist Anfang der 90er-Jahre nach Deutschland gekommen. Hier wurde sie zunächst in Scheidungsfällen und

bei Streitigkeiten um das Sorgerecht für die Kinder angewandt.

Die Bundesregierung verspricht sich vom neuen Mediations-Gesetz eine Verbesserung der Streitkultur im Land. Der Entwurf sieht unter anderem vor, dass Mediatoren unabhängig und neutral sein sollen, und er verpflichtet sie zur Verschwiegenheit sowie zum Aufdecken etwaiger Interessenkonflikte. Auch soll jeder Kläger künftig angeben müssen, ob er einen Mediator hinzugezogen hat.

Die Mediation hilft Unternehmen vor allem bei hohen Streitwerten, Geld zu sparen. Aber auch bei stagnierenden Projekten, die letztendlich Zeit, Ressourcen und dementsprechend Geld kosten kann Mediation über gewisse Hürden helfen.

Querelen gütlich lösen

Allein der Versuch einer Mediation kann Vorteile für die Firma ergeben. Die Fragen des Mediators setzen einen

Denkprozess bei den Beteiligten in Gang. Letztendlich geht es darum Standpunkte in Interessen zu verwandeln. Das nützt dem Unternehmen auch dann, wenn die Parteien keine Lösung finden sollten. Die Erfolgsquote ist allerdings relativ hoch, laut Bundesverband Mediation liegt sie bei 75 Prozent. Mediationsverfahren sind lösungsfokussiert, d. h. ein existierender Konflikt soll nachhaltig aufgelöst und durch eine verbindliche Vereinbarung für die Zukunft gestaltet werden. Es geht um Konsens, nicht um Schuld und schon gar nicht um Kompromiss! Durch den Mediator findet weder eine Beratung statt, noch wird Recht oder ein Urteil durch ihn gesprochen.

Win-Win-Situation für Alle

Das Ziel einer Mediation ist es eine Win-Win-Situation für alle Konfliktpartner zu erreichen. Im Gegensatz zu einem Schiedsverfahren oder einer gerichtlichen Klärung wird bei der Mediation die Lösung durch die Parteien selbst erarbeitet, mit aktiver und gesprächsführender Unterstützung durch einen Dritten, den Mediator.

Trotz aller Vorteile hat die Methode ihre Grenzen. Die größte Hürde für die Teilnehmer ist es, sich mit den anderen Konfliktparteien an einen Tisch zu setzen. Auch große Machtunterschiede zwischen den Streitenden erschweren eine Mediation. Wenn sich die Konfliktparteien allerdings darüber einig sind, dass eine Mediation einer Lösung dienen könnte, dann ist der erste Schritt bereits gemacht.

Mediation mit Methode

Bei so viel Zuspruch liegt die Frage nahe, warum Mediation im Vergleich zu Gerichtsverfahren eine untergeordnete Rolle im Wirtschaftsleben spielt. Die Antwort liegt auf der Hand. Bislang geben Unternehmen nur ungern zu, dass sie Konflikte teilweise nur mit Mediation lösen können. Grundsätzlich fürchtet niemand Verhandlungen, aber Anwälte zu beauftragen steht für Durchsetzungsfähigkeit. Das Bild des

Mediators werde demgegenüber fälschlich mit Schwäche assoziiert.

Nachholbedarf

In der Call-Center-Branche ist die Mediation bis dato eher wenig vertreten. Aber gerade im Projektgeschäft Call-Center-Dienstleistungen sind die Reibungswiderstände in einigen Situationen besonders groß. Gerade hier lohnt sich der Blick in Richtung Mediation, wenn auf lange Sicht keine Projekterfolge sichtbar sind oder „heiße Konflikte“ immer wieder eskalieren. Heiße Konflikte sind dadurch gekennzeichnet, dass sie offen sichtbar ausgetragen werden. Die beteiligten Parteien sind von ihren Standpunkten in der Regel dermaßen überzeugt oder die Sache ist ihnen so wichtig, dass sie direkt und ohne subtiles Blockieren o.ä. im Hintergrund versuchen, die jeweils andere Partei zu überzeugen. Heiße Konflikte haben somit den Vorteil, dass sie erkennbar und damit auch leichter zu handhaben und zu lösen sind. Typisch sind ein hohes emotionales Engagement der beteiligten Parteien und die daraus häufig resultierende Blindheit für Unzulänglichkeiten des eigenen Standpunkts und der eigenen Argumentation. Die eigene Wahrnehmung wird kaum mehr überprüft und der eigene Standpunkt wie auch die eigenen Motive, die dahinter liegen, werden kaum mehr hinterfragt. Und genau an diesem Punkt setzt die Mediation an. In erster Linie geht es darum die Standpunkte in Interessen umzuwandeln, um die Chance einer gemeinsamen Basis zu nutzen.

Welche Vorteile bringt die Mediation nun genau?

- Mediation ist sofort einsetzbar
- Mediation ist gegenüber anderen Verfahren deutlich preiswerter
- Mediation ist schnell und effizient
- Mediation ist unbürokratisch
- Mediation führt zu einer kooperativen und konstruktiven Lösung – für beide Parteien

Einsatzfelder im Service

Welche Einsatzfelder sieht die Mediation vor? Welchen Vorteil kann ein Call-Center daraus ziehen? Die klassische Mediation kommt in der Regel zum Einsatz, wenn zwei Menschen miteinander "im Clinch liegen". Im Call-Center kann es immer wieder zu Konflikten zwischen Team- und Projektleitern kommen. Gerade dann wenn die leidige Frage zwischen Qualität und Produktivität auf den Tisch gepackt wird, ist der Zwist nicht weit. In vielen Fällen wird die Priorisierung im Zweifel für die Produktivität festgelegt – dabei schließt das Thema Qualität die Produktivität gar nicht aus. Ausgehend vom Führungssystem eines Call-Centers kann die Mediation bereits systemisch als Ansatz für Kommunikation & Konfliktmanagement in der Unternehmensorganisation fest verankert sein. Aber auch als Führungsinstrument kann man Mediation einsetzen, wobei dies allerdings eine hohe Persönlichkeitskompetenz der Führungskraft erfordert, gepaart mit einem enormen Maß an Empathie und Authentizität. Das vereinfacht zum einen überhaupt die Kommunikation - trotz oder gerade wegen der vorhandenen hierarchischen Strukturen - und zum anderen hilft es maßgeblich bei der Vermeidung und Lösung von Konflikten, mit wem und wo auch immer.



Carsten Witteck ist Gründer der Unternehmensberatung analynomics, die in den Bereichen der Organisationsentwicklung, Mediation und Coaching tätig ist.

witteck@analynomics.de