



Wenn zwei im Hotel streiten – Mediation als Führungsinstrument im Hotelmanagement

Schwierige Situationen im Führungsalltag zu meistern gehört zum Handwerk einer jeden Führungskraft im Hotelmanagement. Aber es gibt auch Konflikte und Schwierigkeiten der besonderen Art, die nicht zum Führungsalltag gehören und somit die meisten Führungskräfte an ihre Grenzen stoßen lässt. Mediation als Führungsinstrument zu nutzen und dabei mit einem Reservoir an Analysemöglichkeiten könnte zu einem zentralen Führungselement werden.

Die Stimmung im Hotel war erdrückend. Unterkühlt, fast feindselig. Ein vierköpfiges Projektmanagement-Team eines Hotels 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 Hoteldirektor 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 Hoteldirektor vertritt.

Mediation als Vermittlungsansatz zwischen Zulieferern und Dienstleistern

Auch zwischen Unternehmen und Kunden, Zulieferern oder Dienstleistern kann es dicke Luft geben.

Das Bestreben, derartige 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, bei Streitigkeiten mit Mitarbeitern oder bei Gruppenarbeiten, die letztendlich Zeit, Ressourcen und dementsprechend Geld kosten, kann Mediation über gewisse Hürden helfen.

Lösungsfokussiert und nach-haltig

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.

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.

Die Unparteilichkeit der Führungskraft als Mediator?

Mediative Strategien sind mittlerweile auch ein wichtiges Element für innerorganisatorische Konfliktlösungen. Allerdings muß in diesem Bereich von der Idee „reiner“ Mediation, womit beispielsweise von der „Freiwilligkeit“ der Mediationsparteien und der „Neutralität“ oder „Unparteilichkeit“ des Mediators deutlich Abstand genommen werden. Innerorganisatorische Mediationen gleichen deshalb vielmehr Intraventionen, d.h. jenen Vermittlungsprozessen, in denen die Mediatoren selbst beteiligte und interessengebundene Partei sind. Nur so ist Mediation überhaupt als Führungsinstrument zu sehen und nützlich zu machen. Dabei sind die Anforderungen an die Führungskraft um einen wesentlichen Teil höher, als die ohnehin schon hohen Anforderungen an einen Mediator.

Die Aufgabe von Mediatoren ist in der Regel, die Kommunikation zwischen den Parteien zu verbessern, die Parteien dazu zu bringen, ihre Einstellungen einander gegenüber zu revidieren, die Parteien und ihre Repräsentanten über Verhandlungsverlauf und -prozess zu informieren und immer wieder die nötige Dosis Realismus zu verabreichen und ggf. Vorschläge zu generieren und den Parteien vorzulegen. Und das alles als ohnehin schon als eingebundene Führungskraft.

Aber gerade wegen der Gleichstellung von Machtverhältnissen in der Mediation eignet sich die Methode bestens als Führungsinstrument. Aus Standpunkten werden Interessen, aus Interessen ein gemeinsamer Nenner

und Hierarchiegedanken sind wie weggepustet.

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.

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.

In der Hotel- und Gastronomiebranche ist die Mediation bis dato eher wenig vertreten. Aber gerade im Dienstleistungsgeschäft eines Hotels oder Restaurants 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 das Führungsinstrument Mediation nun genau?

- Mediation ist sofort einsetzbar
- Die Bedeutung von Hierarchie und Führung ist fließend
- Mediation als Führungsinstrument fördert die effektive Kommunikation
- Mediation ist eine Konfliktlösungsstrategie
- Mediation führt zu einer kooperativen und konstruktiven Lösung – für beide Parteien

Klassische Einsatzfelder in der Gastronomie?

Welche Einsatzfelder sieht die Mediation vor? Welchen Vorteil kann die Gastronomie daraus ziehen? Die klassische Mediation kommt in der Regel zum Einsatz, wenn zwei Menschen miteinander "im Clinch liegen". Im Gastronomiebereich kann es immer wieder zu Konflikten zwischen Teams und einzelnen Mitarbeitern 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 Hotelbetriebes 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



Ruko/Zur Eiche Gaststättenbetriebs GmbH

Silberstr. 13 30655 Hannover - Groß-Buchholz

(05 11) 5 47 62 51

Fax (05 11) 54 87 87