

AUFBRUCH ZU NEUEN UFERN

Erfahrungen mit dem Pilotprojekt "Kreditmediation" aus Sicht der Wissenschaft und der begleitenden Beratung

6 Milliarden Euro gingen im Jahr 2007 der österreichischen Wirtschaft durch Mobbing verloren. Burn Out wird zu einer wachsenden Bedrohung sowohl für die betroffenen Manager und MitarbeiterInnen, als auch für die Unternehmen, in denen sie tätig sind. Führungskräfte verbringen rund 20% ihrer Arbeitszeit mit der Regelung von Konflikten. Konflikte zählen somit zu den größten Wertevernichtern in Unternehmen – besonders in den für Österreich so wichtigen Familienunternehmen.

Trotz dieser immensen wirtschaftlichen und persönlichen Bedeutung von Konflikten gelten sie in der Mehrzahl der Unternehmen weiterhin als Tabu. Sie werden als Störung angesehen, die möglichst schnell beseitigt, besser noch: erst gar nicht auftreten soll. Von Managern wird das Auftreten von Konflikten im eigenen Bereich als eigenes Versagen angesehen, sie haben „etwas nicht im Griff“. Konflikte werden nicht angesprochen, durch das Ansprechen könnten sie ja offen ausbrechen und schwierige Emotionen auslösen usw.. All diese Einstellungen führen zu Versuchen sie unter den Teppich zu kehren, zu verdrängen. Es fehlt das Konfliktkostenbewusstsein, da die Nichtbearbeitung von Konflikten bislang nicht bilanzwirksam wird resp. in keiner Gewinn- und Verlustrechnung aufscheint.

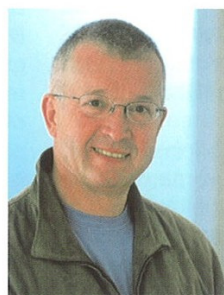
Was haben die genannten Phänomene mit den Interessen einer

überaus erfolgreichen mittelständischen Bank zu tun?

Konflikte verursachen Kosten, aber stiften bei guter Gestaltung auch Nutzen – diese Einsicht verknüpften Vorstandsdirektor KR Dr. Gerhard Reiner und die Leiterin des Vertriebs, Dir. Prok. Waltraud Schinagl (unterstützt durch Genossenschaftsratmitglied Dr. Annemarie Stipanitz-Schreiner) mit ihrer Visionskraft und dem Mut zur Veränderung der Konfliktkultur in der Volksbank Graz-Bruck. Aus dieser Verknüpfung entstand eine nunmehr dreijährige Zusammenarbeit mit uns als externen BeraterInnen. Anstoß zum Pilotprojekt „Kreditmediation“ war der Besuch des Unternehmertages der „1st International Summer School on Business Mediation“ durch Dir. Prok. Waltraud Schinagl, in dessen Rahmen die Ergebnisse der ersten repräsentativen Studie zur Konfliktkultur in österreichischen KMU's vorgestellt wurden. Intensive Diskussionen mit Dir. Prok. Schinagl und KR Dir. Dr. Reiner waren die Folge dieses ersten Kontaktes mit Wirtschaftsmediation.

Zunächst bewegten uns gemeinsam Fragen wie:

- Wie sieht es mit der Konfliktkultur bei den (wichtigsten) Unternehmenskunden der Volksbank aus?



Dipl.-Ing. Mag. Dr. Mario Patera, Wissenschaftler an der Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Universität Klagenfurt, Leiter des Arbeitsbereichs Interkulturelle Sozialkompetenz, Psychotherapeut, Coach, Mediator.



Dipl.-Geogr. Ulrike Gamm, Unternehmensberaterin und Mediatorin bei "Konfliktkultur Kulturkonflikt" in Wien.

- Wie wirken sich nicht bearbeitete Konflikte auf die Bonität von Unternehmen aus?
- Inwieweit führen nicht bearbeitete Konflikte bei Unternehmenskunden zu Kreditausfällen?
- Welche Schäden entstehen der Volksbank Graz-Bruck durch die Quasi-Automatik der Fälligestellung von Krediten?
- Mit welchen neuen mediativen Prozessen und Produkten ist im 21. Jahrhundert eine moderne Umsetzung des für Volksbanken typischen genossenschaftlichen Förderungsauftrages zu verwirklichen?

In der Folge wechselte jedoch die Aufmerksamkeit und es standen Fragen im Mittelpunkt wie z.B.: Wie sieht es mit der Konfliktkultur in der Volksbank Graz-Bruck aus? Der Perspektivenwechsel basierte auf der Überlegung, dass die Bank zunächst einmal selbst eigene Erfahrungen mit „Mediation“ und „mediativem Know How“ gewinnen sollte, bevor sie dies auch ihren Kunden anbietet resp. empfiehlt.

Bevor wir das Projekt aus unserer Sicht skizzieren, vorab noch einige grundsätzliche Anmerkungen zum Hintergrund des Projektes, das als ein besonders gelungenes Beispiel für Praxisforschung (im Sinne einer engen Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis) angesehen werden kann.

Mediation stellt eine alternative Form des Umgangs mit Konflikten dar. Statt jahrelanger Gerichtsverfahren mit ungewissem Ausgang nehmen die Konfliktparteien mit Unterstützung eines allparteilichen Mediators die Bearbeitung des Konfliktes selbst in die Hand. Sie delegieren den Konflikt also nicht an einen Richter oder (davor) an einen Rechtsanwalt, sondern bearbeiten ihn im Sinne des genossenschaftlichen Prinzips der Selbstverantwortung eigenständig – so wie Manager – im Idealfall – ihre Entscheidungen ja auch nicht an irgendjemanden delegieren, sondern selbst treffen. Das Besondere an Mediation soll an drei Merkmalen sichtbar gemacht werden:

1. Mediation fokussiert auf Interessen

In Konfliktgesprächen versucht jeder, seine Wahrheit als DIE Wahrheit darzustellen. Es kommt zu Endlos-Schleifen im Gespräch, gebetsmühlenhaft wer-

den immer wieder die gleichen Argumente vorgetragen. Diese Argumente sind oft Beschuldigungen, Vorwürfe und Forderungen an die andere Seite. „Wenn du nicht...“ „das ist ja nur weil Sie immer ...“. Hinter diesen Argumenten, diesen offiziellen Positionen stehen jedoch Wünsche, Bedürfnisse und Interessen. Diese tiefer liegenden Schichten gehen jedoch im Konflikt verloren, selbst die Konfliktpartei weiß oft nicht mehr, warum sie einmal zu dieser Forderung gekommen ist, was ursprünglich einmal das grundlegende Motiv gewesen ist.

Die Positionen sind der Flaschenhals im Konflikt, sie lassen nur eine, nämlich meine Lösung zu. Diese Lösung wurde zwar von der anderen Seite nicht akzeptiert – deshalb besteht der Konflikt ja weiter – aber ich bleibe dabei und damit stehen sich mindestens zwei nicht miteinander vereinbare Positionen gegenüber! Wenn es in der Mediation gelingt, die Konfliktparteien von diesen offiziellen Positionen zu den grundlegenden Interessen und Bedürfnissen zu bringen, also quasi von der Spitze des Eisberges zu den unter der Wasseroberfläche schlummernden Schichten, dann können wieder neue Lösungen entstehen.

2. Mediation führt aus der Abwertungsspirale zu einer wertschätzenden Kommunikation

Bevor es überhaupt möglich ist, auf der sachlichen Ebene Lösungen zu entwickeln, müssen die wechselseitigen Abwertungen und dadurch hervorgerufene Kränkungen überwunden werden. Der Mediator unterstützt die Konfliktparteien dabei, eine neue Sprache im Umgang miteinander zu finden, die es ermöglicht, ohne Vorwürfe und Beschuldigungen

miteinander zu kommunizieren. Dazu werden spezifische Kommunikationstechniken angewandt, die den Konfliktparteien helfen, neue Perspektiven auf ihren Konflikt zu entwickeln und auch ein neues Bild ihres Konfliktpartners (wieder) zu entdecken.

3. Mediation entwickelt schrittweise Lösungen

Konfliktsituationen erscheinen den Konfliktparteien sehr komplex, da immer wieder neue Geschichten, Beispiele und Argumente in die Auseinandersetzung eingebracht werden. Eine schrittweise Bearbeitung, eine strukturierte Vorgehensweise schafft Sicherheit. Viele Konfliktparteien haben Angst, mit ihrem „Gegner“ zu reden, da sie neue Angriffe und Verletzungen fürchten. Mediation arbeitet lösungsorientiert, die Aufarbeitung von Ereignissen aus der Vergangenheit erfolgt nur soweit, wie es für ein wechselseitiges Verstehen der anderen Sichtweise notwendig ist.

Mediation ist dann besonders sinnvoll, wenn die Beziehung zwischen den Konfliktparteien so gestört ist, dass sie ohne Unterstützung von außen nicht mehr in der Lage sind, selbst eine einvernehmliche Lösung zu finden. Wenn z.B. in Gesprächen immer wieder das gleiche Ping-Pong der Argumente zu finden ist oder wenn die direkte Kommunikation bereits abgebrochen wird.

Aber muss immer gewartet werden, bis der Konflikt schon so weit eskaliert ist? Nein – im Unterschied zur Mediation rückt mediatives Know How die Prävention in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Während Mediation am Ende eines gescheiterten Prozesses steht, versucht

die Anwendung mediativen Know How's schon im Vorfeld einen anderen Umgang mit Unterschieden zu gestalten.

Doch wie wurden Mediation und mediatives Know How nun im Pilotprojekt der Volksbank Graz-Bruck eingeführt und – noch entscheidender – was haben sie bewirkt?

Nur ein Strohfeuer?

Viele Projekte werden zunächst mit großem Engagement gestartet, aber wie sieht es nach 3 oder 6 Monaten mit ihnen aus – sie schlafen ein oder „sterben an Projektitis“, indem sie von neuen Projekten verdrängt werden. Auch zu Beginn unserer Zusammenarbeit wurde diese Sorge in großer Offenheit von den Führungskräften der Volksbank Graz-Bruck geäußert, eben dass die anfängliche Begeisterung sich nur als Strohfeuer herausstellt. Dass dieses Schicksal dem Pilotprojekt „Kreditmediation“ nicht beschieden war, sondern dass es schrittweise in den vergangenen 3 Jahren gewachsen ist und sich immer weiter ausdifferenziert hat, ist der Entschlossenheit des Vorstandes zu verdanken, die Vision dieses Projektes tatsächlich zu leben. Im Folgenden stellen wir die wichtigsten Meilensteine in dieser Entwicklung vor:

Mitten ins Tabu!

Pendelnd zwischen einem inszenierten „Chaos“ – und einem „Strukturraum“ starteten im Frühsommer 2005 die ersten Trainingsmaßnahmen. In einem 2-Tages-Workshop wurden die Führungskräfte für die Themen „Konflikt“ und „Konfliktbearbeitung“ sensibilisiert und gleichzeitig wurden die aktuellen Konfliktlinien in der Bank analysiert. Es war von entscheidender

Bedeutung, dass der Vorstand in den gesamten 2 Tagen des Trainings aktiv mit dabei war und die MitarbeiterInnen ihre Sichtweisen zu unterschiedlichen Konfliktlinien – auch in Anwesenheit ihrer Chefs – äußerten. Damit wurde die Auseinandersetzung mit Konflikten enttabuisiert.

Konfliktlotsen – die Pioniere der neuen Konfliktkultur

Aufbauend auf der positiven Resonanz der Führungskräfte wurde als nächster Schritt ein Konfliktlotsentraining für die Volksbank Graz-Bruck konzipiert. Ziel war es, in der Bank einen Pool an qualifizierten MitarbeiterInnen aufzubauen, die sowohl präventiv als auch kurativ in Konfliktsituationen aktiv werden. Die offene Ausschreibung dieses Trainings stieß auf eine überwältigende Resonanz und so konnten mehr als 20 MitarbeiterInnen aus verschiedenen Unternehmensbereichen und Hierarchieebenen, mit unterschiedlicher Altersstruktur und Dauer der Zugehörigkeit zur Bank ausgewählt werden. In 4 Modulen wurden diese Konfliktlotsen im Jahr 2006 methodisch und inhaltlich qualifiziert. Wie die Erfahrungen in 2007 gezeigt haben, gelingt es ihnen, sowohl einzelne MitarbeiterInnen in einer Konfliktsituation zu unterstützen, aber auch bei Konflikten zwischen mehreren Konfliktparteien zu vermitteln. Gleichzeitig arbeiten sie präventiv – indem sie durch das frühzeitige Ansprechen von Spannungen eine mögliche weitere Eskalation von Konflikten vermeiden.

Wie weitere Kreise ziehen?

Um das in den Trainings vermittelte Wissen noch stärker in den Alltag der Bank einfließen zu lassen und dadurch der Volksbank Graz-Bruck Kosten zu sparen,

haben je zwei Konfliktlotsen sogenannte „Lernzirkel“ organisiert. In diesen kleinen Gruppen wurden weitere MitarbeiterInnen mit den Methoden des aktiven Konfliktmanagements vertraut gemacht und anstehende Konflikte in den Lernzirkeln konnten auch gleich bearbeitet werden.

2007 wurden die Veränderungen der internen Konfliktkultur auf verschiedenen Ebenen sichtbar: die Zusammenarbeit zwischen den MitarbeiterInnen verschiedener Abteilungen verbesserte sich, die interne Kommunikation wurde offener und wertschätzender und Konfliktpotentiale wurden frühzeitig angegangen. Es stellte sich die Frage, wie können diese Erfahrungen für unterschiedliche Prozesse im Unternehmen weiter genutzt werden? Als Start wurde das jährliche MitarbeiterInnengespräch ausgewählt, um das meditative Know How auch in einer nicht-konfliktären Situation einzusetzen.

Notwendigerweise wurden alle Führungskräfte, die **MitarbeiterInnengespräche** zu führen haben und noch nicht an der Konfliktlotsenschulung teilgenommen haben, in der neuen Gesprächsführung ausgebildet. Zusätzlich wurden die bisherigen Unterlagen für das MitarbeiterInnengespräch inhaltlich und methodisch überarbeitet, um sie den neuen Anforderungen (z.B. mehr Perspektivenwechsel in den Gesprächen, Wertschätzung für Gelingen, klarere Vereinbarungen für das nächste Jahr) anzupassen.

Die diesjährigen Gespräche mit der neuen Gesprächsstruktur und –kultur wurden von den Beteiligten als viel intensiver und offener wahrgenommen. – Ein weiterer Beitrag zur neuen Unternehmenskultur!



Führen mit mediativem Know How

Mit dem Schwung dieser positiven Rückmeldungen gilt es in 2008 die Führungskultur in der Volksbank Graz-Bruck weiterzuentwickeln und ein gemeinsames Verständnis der Rollen und Anforderungen zu erarbeiten: „Führen mit mediativem Know How“. Dazu wird in diesem Jahr ein internes Qualifizierungsprogramm stattfinden, das wieder sowohl zur persönlichen Weiterentwicklung der Führungskräfte wie auch zur Stärkung des gesamten Unternehmens beitragen wird.

Von innen nach außen – die Volksbank Graz-Bruck fördert die Konfliktkultur in der Steiermark

Ganz im Sinne einer gelebten Corporate Identity wird die Volksbank Graz-Bruck in diesem Jahr mit zwei attraktiven Aktivitäten zum Thema „Mediation“ an die Öffentlichkeit gehen. Zum einen ist eine **Studie zum Thema „Konfliktkosten in österreichischen Familienunternehmen“** gestartet, an der u.a. 10 ausgewählte Kunden der Volksbank Graz-Bruck teilnehmen. Ziel ist es, Vorgehensweisen und Instrumente zur Erfassung von Konfliktkosten zu entwickeln, die Familienunternehmen ermöglichen, diese Kosten zu senken und weitere Ertragspotentiale zu sichern. Die dabei gewonnenen Ergebnisse werden ab dem Spätsommer auch anderen Kunden der Volksbank Graz-Bruck zugänglich gemacht. Damit gelingt der Volksbank Graz-Bruck erneut eine unmittelbare Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderungsauftrages im 21. Jahrhundert.

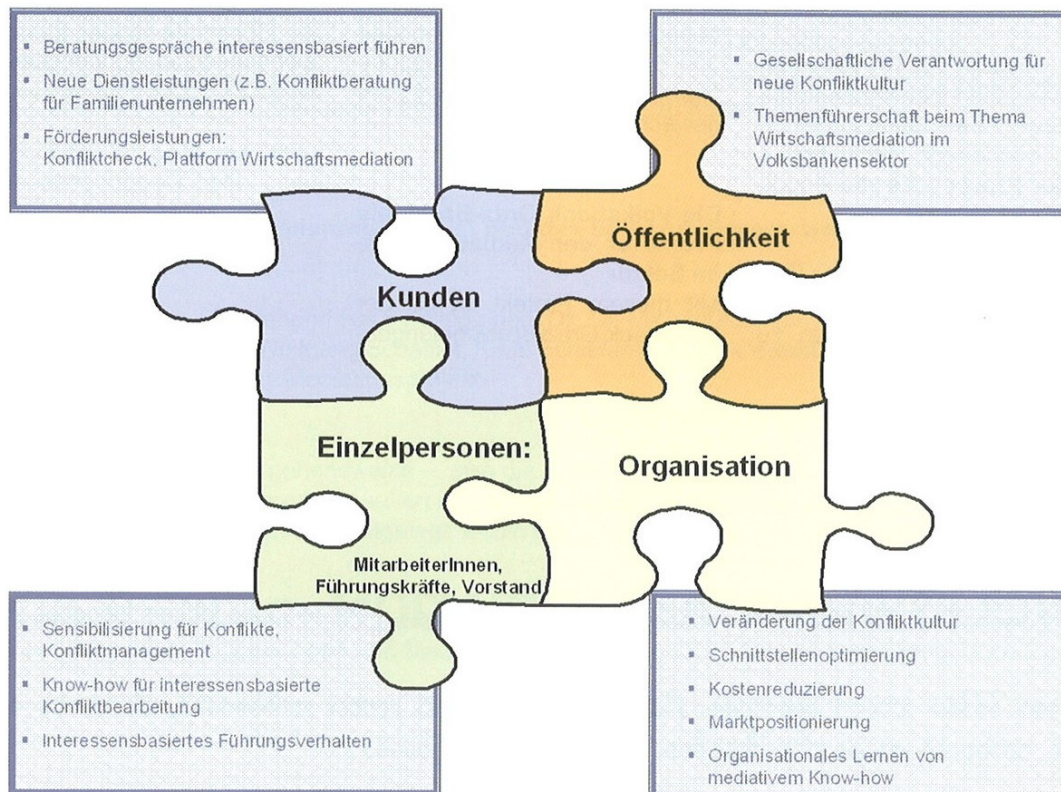
Parallel dazu wird eine MediatorInnenplattform mit erfahrenen WirtschaftsmediatorInnen aufgebaut. Diese steht den Kunden der Volksbank Graz-Bruck ab dem Herbst 2008 zur Verfügung. Dadurch trägt die Volksbank in der Region zur Weiterentwicklung einer alternativen Konfliktkultur in Unternehmen und der Gesellschaft bei und liefert so einen anschaulichen und spürbaren Beitrag zu der von ihr gelebten Corporate Social Responsibility.

Die Entwicklung des gesamten Programms und die Aktivitäten auf den verschiedenen Ebenen sind in der nachfolgenden Übersicht noch einmal zusammengefasst:

Aktivitäten	2005				2006				2007				2008			
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12
Vorstandsgespräche	☛		☛			☛					☛	☛				
Interviewreihen		☛											☛			
Einstiegsmodul		■														
Steuerungsgruppe			☛		☛	☛	☛		☛	☛		☛	☛			
Konfliktlotsentraining Phase 1				■	■	■	■	■								
Praxisphase									■	■	■	■	■			
Konfliktlotsentraining Phase 2									■			■				
Lernzirkel				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Führungskräfte Training											■	■	■			
Mediation und Konfliktintervention											☛	☛	☛	☛		
Mediatorenausbildung									■	■	■	■				
Forschungsprojekt														■	■	■
Führungskräfte Training														■	■	■
Aufbau Mediatorenplattform															■	■

Welche Wirkungen auf welchen Ebenen?

Uns als externe Berater hat es fasziniert, auf welcher unterschiedlichen Ebenen sich die Wirkungen des Programms immer weiter im Unternehmen verteilt haben und jetzt bis in das direkte Umfeld der Bank (etwa im Kundenkontakt) abstrahlen. Wie ein Stein, der ins Wasser fällt und immer weitere Kreise zieht, sind auch die Wirkungen auf unterschiedlichen Ebenen zu beobachten:



Was ist das Besondere in der Zusammenarbeit?

Aus unserer Sicht waren die folgenden Merkmale für den großen Erfolg dieses Programms verantwortlich:

- Der Weg entsteht beim Gehen – der Vorstand der Volksbank Graz-Bruck und alle sonstigen Mitverantwortlichen haben eine hohe Bereitschaft gezeigt, sich auf einen **offenen Prozess** einzulassen, bei dem das Ende und selbst der übernächste Schritt nicht immer vollständig absehbar waren. So wurde der Übergang von einer Absicherungs- und Kontrollkultur zu einer Vertrauenskultur mit mediativem Know How gelebt.

- Das Projekt lebt durch das **große Engagement** der verschiedenen Beteiligten. Die Mitglieder der Steuerungsgruppe, die Konfliktlotsen, die Mitglieder der Lernkreise, ... unterschiedliche Akteure engagieren sich, opfern freie Zeit und stellen ihre Energie für die Kulturveränderung zur Verfügung. Besonders beeindruckt hat uns die Bereitschaft, sich immer wieder selbst - auf unterschiedlichen Ebenen - in Frage zu stellen.

- **Organisationales Lernen:** Es ist gelungen, das Programm von einem an der Person ausgerichteten Training zu einem unternehmensweiten Veränderungsprozess zu entwickeln. Nur so kann nachhaltig eine neue Unternehmenskultur aufgebaut werden.



- Schwierige Situationen, Verunsicherungen konnten in einem **wertschätzenden Umgang** miteinander geklärt werden. Skepsis und Befürchtungen wurden als Ressource für die konzeptionelle Weiterentwicklung verstanden.

- Durch die **Co-Kreation** zwischen allen Beteiligten konnten neue Anwendungsmöglichkeiten mediativen Know How's **aus der Praxis – für die Praxis entwickelt werden.**

- Es ist gelungen, das Projekt mit bestehenden internen Maßnahmen und Projekten zu

verknüpfen (z.B. Verankerung in der Balanced Score Card [BSC]).

- Die Rolle der externen BegleiterInnen hat sich verändert: Durch das hohe Engagement sind wir von der Rolle als TraineeInnen und BeraterInnen stärker in die Rolle als Feedback-Geber und Begleiter eines kontinuierlichen Veränderungsprozesses gewechselt.

Die Volksbank Graz-Bruck als Promotor der Mediationsidee im Sektor

Mit diesem Projekt ist es der Volksbank Graz-Bruck gelungen,

dem Thema „Mediation“ und „mediatives Know How“ sowohl auf Primärstufe als auch auf der Sekundärstufe den Weg zu bereiten und seine Attraktivität für den gesamten Sektor plausibel zu machen. Mediation wird (daher) ein Schwerpunktthema im Rahmen der Corporate Social Responsibility Aktivitäten der Volksbank AG in den nächsten drei Jahren sein.

*Dipl.-Ing. Mag. Dr. Mario Patera
Dipl.-Geogr. Ulrike Gamm*