

Besser streiten

(Klima-)Krisen, Konflikte und konsensorientierte Konfliktbeilegung

Konflikte sind normaler Bestandteil unseres Lebens. In Zeiten von Veränderung und Krisen steigen Unsicherheit und Stress, und es häufen sich Konflikte sehr schnell. Mediation bietet eine konsensorientierte Konfliktbeilegung. Sie kann an nahezu allen Stellen in der Energiewirtschaft eingesetzt werden.

Mittlerweile ist sich die Wissenschaft einig: Wir leben im Anthropozän, im »Zeitalter der Menschheit«. Wir müssen also anerkennen, dass wir Menschen die treibende Kraft auf unserem Planeten geworden sind. Konkret heißt das: Wir Menschen verändern mittlerweile alle natürlichen (biologischen, chemischen und geophysikalischen) Prozesse in einem solchen Ausmaß, dass wir damit sogar unsere eigenen Lebensgrundlagen gefährden. Das »Zeitalter der Menschheit« heißt damit auch, dass uns die Verantwortung für den Wandel zukommt, wir also die Weichen stellen müssen, damit unsere Lebensgrundlagen erhalten bleiben. Die Energiewende als derzeitige Antwort auf den Klimawandel ist ein Beispiel, an dem dies deutlich wird.

Konflikte sind der Normalfall im sozialen Miteinander

Wandel, vor allem wenn er als schnell erlebt wird, führt zu Umbrüchen, die für Unternehmen, Abteilungen sowie jeden Einzelnen eine Herausforderung darstellen. Wenn Routinen sich ändern und eingeübte Wege sowie Denkmuster verlassen werden müssen, steigt die Unsicherheit, und Konflikte nehmen zu. Konflikte sind jedoch kein Anzeichen für eine Krise. Überall da, wo Menschen miteinander zu tun haben, treffen unterschiedliche Interessen und gegensätzliche Überzeugungen aufeinander. Konflikte sind unvermeidbar und stellen somit den Normalfall dar. Sowohl aus der Innovationsforschung

(Wirtschaftswissenschaften) als auch aus der Kognitionsforschung (Psychologie) wissen wir, dass Konflikte sogar ein notwendiger Bestandteil von Entwicklung sind: Ohne Widerstand und »Haken« bestünde kein Anreiz zur Weiterentwicklung, mit der Folge von Stagnation oder Rückgang.

Ob Konflikte destruktiv zu starken Reibungsverlusten im und zwischen Unternehmen führen oder eher produktiv für die Weiterentwicklung genutzt werden können, hängt davon ab, wie wir mit ihnen umgehen. Klar ist: Die Bearbeitung von Konflikten erfordert Ressourcen. Die Konfliktkostenstudie von KPMG aus dem Jahr 2009 zu den Kosten für Reibungsverluste in Industrieunternehmen zeigt, dass ein professioneller und verantwortungsvoller Umgang mit Konflikten die Kosten für die Reibungsverluste reduziert. Es geht also darum, dass wir »besser streiten« und zwar im doppelten Sinne:

- Es ist besser, überhaupt zu streiten und Konflikte als Anlass zu nehmen, um verantwortungsvoll nach einer sachgerechten Lösung zu suchen, anstatt die Konflikte zu ignorieren oder gar vermeiden zu wollen.
- Es ist besser, Konflikte professionell zu bearbeiten und in diesem Sinne besser, also professioneller zu streiten. Die Mediation bietet hier vielfältige Hilfen (**Infokasten** und **Bild 1**).

Streitkulturen: Schach versus Puzzle

Die Art und Weise, wie wir streiten, hängt von unserer Grundhaltung ab. Gehen wir wettbewerblich an die Sache heran – so wie unser ganzes Wirtschaftsleben aktuell strukturiert ist –, dann geht es auch im Konflikt darum, zu gewinnen. Wie in einem Schachspiel: Alle Aktivitäten, Vorschläge und Entscheidungen sind darauf ausgerichtet, die eigene Position zu stärken und die andere Seite in einen Nachteil zu

Infokasten

Prinzipien der Mediation

Die Mediation als konsensorientiertes Verfahren unterliegt gesetzlicher Regelung (MediationsG). Sie ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben.

Mediation ist:

- **freiwillig:** Jede Partei kann jederzeit und ohne Angaben von Gründen die Mediation beenden.
- **eigenverantwortlich:** Die Parteien tragen die Verantwortung für die Lösungssuche selbst; der Mediator ist eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, die den kommunikativen Prozess zur Lösungsfindung begleitet und strukturiert.
- **vertraulich:** Vertraulichkeit ist eine wesentliche Grundlage zur gemeinsamen Lösungssuche und muss – trotz Streit – vereinbart werden.
- **allparteilich:** Der Mediator ist allen Parteien gleichermaßen verpflichtet. Er fördert die Kommunikation der Parteien und gewährleistet, dass die Parteien in angemessener und fairer Weise in die Mediation eingebunden sind.
- **ergebnisoffen:** Die Mediation ist ein strukturiertes Verfahren zur Findung einer einvernehmlichen Lösung. Dies kann auch scheitern.
- **transparent:** Der Mediator wirkt während der Mediation darauf hin, dass die Parteien über alle notwendigen Informationen verfügen und im Fall einer Einigung die Vereinbarung in Kenntnis der Sachlage treffen und ihren Inhalt verstehen.

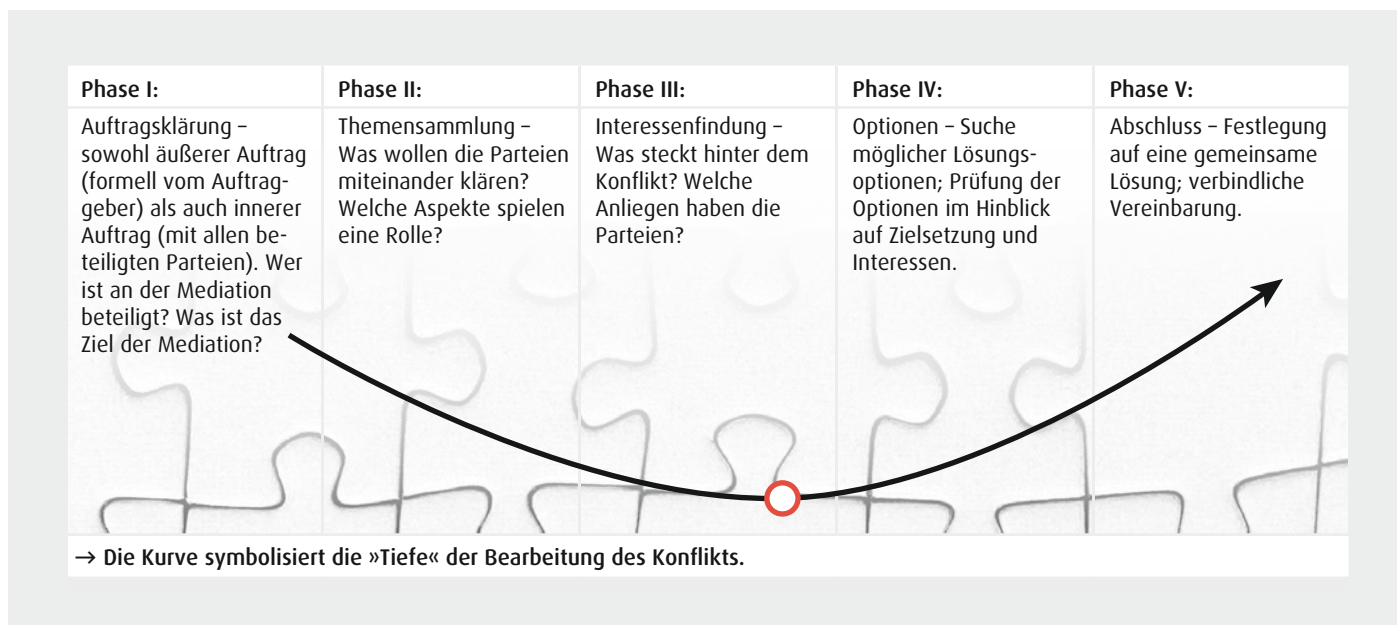


Bild 1. Struktur einer Mediation

setzen. Sachgerechte und vor allem für alle Seiten zufriedenstellende Lösungen lassen sich so nur selten finden.

Ein verantwortungsvoller und sachgerechter Umgang mit Konflikten braucht daher eine andere Streitkultur. Kein Schach, sondern Puzzle. Die Streitparteien begeben sich in eine Suchbewegung mit dem Ziel, eine Lösung zu finden, die alle Seiten mittragen können. Anders als bei einem Puzzle, weiß man in einem Konflikt zu Beginn oft nicht, wie das Bild am Ende aussehen wird. Manchmal ist sogar unklar, ob alle Puzzleteile im Karton tatsächlich zu dem gesuchten Bild dazugehören. Entsprechend muss im Konflikt geklärt werden, um was es eigentlich genau

geht und wofür gemeinsam Lösungen gesucht werden.

Konfliktfelder in der Energiewirtschaft

Die Realität der Energiewirtschaft in der Energiewende bietet auf unterschiedlichen Feldern Nährböden für Konflikte. Zunächst ist der innerbetriebliche Konflikt fast unausweichlich, zum Beispiel wenn Unternehmen umstrukturiert werden oder sich neuen Aufgaben stellen müssen. Durch die politisch forcierte Energiewende entstehen neue Abteilungen oder Bereiche, denen dazu zum Teil die Rolle eines Hoffnungsträgers zukommt, obwohl sie im Gegensatz zu den altgedienten Einheiten ihre Leistungsfähigkeit noch gar nicht beweisen konnten.

Sie sollen zum Beispiel das Stadtwerk/ das Unternehmen zukunftsfähig machen und das Überleben im Markt sichern. Dies setzt einerseits die neuen Abteilungen unter einen hohen Erwartungsdruck. Andererseits ist es nicht verwunderlich, wenn die Mitarbeiter der bisherigen Organisationseinheiten Bedeutungsverlust befürchten. Der innerbetriebliche Konflikt kann ganze Abteilungen betreffen oder einzelne Mitarbeiter. Hier ist sorgfältige Kommunikation und achtsames Management unabdingbar. Veränderungen sind ein Prozess, der auf unterschiedlichen Ebenen erfolgt und selten ohne Gefühle bei den Beteiligten vorstatten geht. Das können Ängste sein, die Widerstand hervorrufen, oder auch Hoffnung, sich in einer neuen Konstellation erfolgreich

und sinnstiftend einbringen zu können, sich zu behaupten und einen konstruktiven Beitrag zu leisten – unter der Inanspruchnahme aller Ressourcen.

Die Konfliktparteien sind jedoch nicht zwingend im selben Unternehmen ansässig: Auch zwischen Unternehmen führen normale Geschäftsvorgänge nicht selten zu Verstimmungen, zum Beispiel in einer Kunden-Lieferanten-Beziehung. Diese können und werden oft strittig ausgetragen, zum Beispiel durch Mahnung, Schadensersatzforderungen oder Aufkündigung der Geschäftsbeziehung. Dabei wäre es in zwischenbetrieblichen Konstellationen für beide Seiten erstrebenswert, den Konflikt gesichtswahrend beizulegen. Eine Lösung, die für beide Parteien zukunftstauglich ist, kann gerade in Zeiten des Umbruchs beruhigend wirken und Sicherheit geben. Nach dem Motto: Es ändert sich gerade so vieles, da kann ich wenigstens diese Kundenbeziehung aufrechterhalten.

Das dritte Feld möglicher Konflikte entsteht beim Aufeinanderprallen unterschiedlicher Interessen im öffentlichen Bereich, zum Beispiel bei Infrastrukturprojekten. Hier stehen vielfach die Interessen von Energiewirtschaftsunternehmen, von Politik in Form der Kommunalverwaltungen, von anderen wirtschaftlichen Interessen (zum Beispiel Tourismusverbänden), von zivilgesellschaftlichen Gruppierungen (zum Beispiel Umwelt- und Naturschutz) und Bürgerinitiativen einander gegenüber. Vielfach sieht in solchen Fällen bereits der Gesetzgeber ein Vermittlungsverfahren vor, das von größeren Mediationsteams begleitet wird. Die Akteure der Energiewirtschaft sind dann eine

Konfliktpartei unter anderen. Eine bereits im inner- und zwischenbetrieblichen Bereich erprobte und etablierte Konfliktpraxis kann hier nur weiterhelfen.

Bislang nimmt die Mediation allerdings noch keinen großen Raum im energiewirtschaftlichen Alltag ein. Auf Mediation angesprochen reagieren viele Führungskräfte sehr positiv und bekräftigen die Möglichkeiten des Einsatzes. Trotzdem wird Konfliktlösung bislang weit häufiger durch Macht oder Recht angestrebt als durch einen interessenorientierten Prozess der Lösungsfindung.

Schritte zur konstruktiven Konfliktlösung

Auch wenn Mediation einen umfassenden Werkzeugkoffer für Konfliktbearbeitung bietet, der in einem sehr strukturierten Verfahren eingesetzt wird, muss nicht immer das große Besteck auf den Tisch. Mediation ist ein machtvolleres Werkzeug, doch schon lange bevor ein Konflikt brennt, kann sinnvoll agiert werden. Präventive Konfliktarbeit verhindert viele Probleme schlicht durch Kenntnisnahme der Zusammenhänge. Es gibt einiges, das man über Kommunikation und Konfliktodynamik wissen kann (und sollte). Je mehr die Mitarbeiter ein Gespür dafür entwickeln, welches Verhalten zu gegensätzlichen Positionen und Verteilungskämpfen führt, desto eher können sie auch in die andere, die konstruktive Richtung agieren und Brücken bauen. Das trägt sehr dazu bei, das Puzzle gemeinsam weiter zu legen.

In noch nicht allzu festgefahrenen Fällen hilft oft bereits ein Gespräch im Beisein eines geschulten und neutralen Dritten. Wir nennen das Konflikt-

beratung. Auch hier muss der Methodenkoffer der Mediation nicht zwingend vollständig geöffnet werden. Festgefahrene Kommunikation und betonierte Standpunkte aufweichen geht mithilfe eines Außenstehenden oft einfacher als die Beteiligten befürchten.

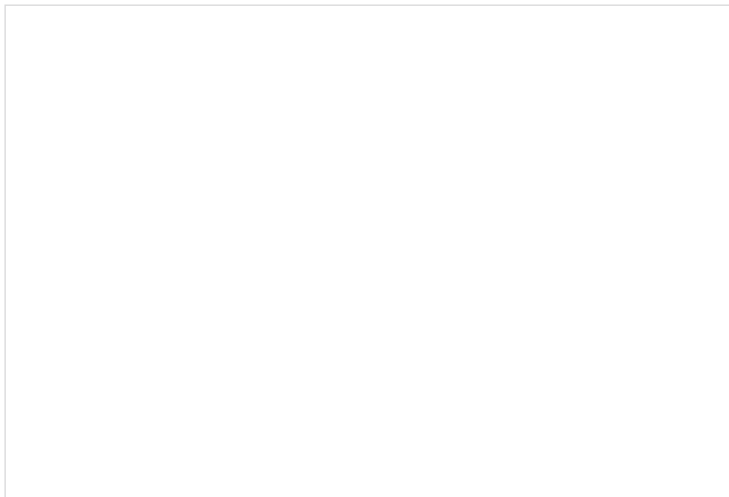
Auch wenn ein Konflikt schon so richtig lodert, besteht kein Grund, eine Mediation zu scheuen. Was wäre denn die Alternative? Es ist meist teuer, schmerzhaft und/oder langwierig, einen Streit bis zu Sieg oder Niederlage auszufechten. Der Mut, hier über den eigenen Schatten zu springen und unter professioneller Begleitung »besser zu streiten«, kann sich vielfach auszahlen. Das Besteck liegt auf dem Tisch – es soll und will genutzt werden.

Fazit

Wir leben in einem Zeitalter, das uns in besonderem Ausmaß Verantwortungsübernahme abverlangt. Veränderung ist notwendig und findet auch statt, bedeutet aber auch Konflikt. In diesen Konflikten können wir unsere Positionen wie Burgherren verteidigen und vielleicht auch Siege feiern, aber um welchen Preis? Wir können aber auch versuchen, das gemeinsame Puzzle im Sinne einer für alle Seiten befriedigenden Zukunft zu legen, Konflikte durch Konfliktberatung oder Mediation konstruktiv zu lösen und bereits zuvor, eine Eskalation durch Schulung und aufmerksame Wahrnehmung zu vermeiden.

Jeder vermiedene oder gelöste Konflikt setzt finanzielle und intellektuelle Ressourcen frei, und das ist auch notwendig, damit wir uns um die übrigen Probleme kümmern können.

Anzeige



Dipl.-Ing. Dipl.-Ing. (FH)
Dominic Nailis,
Leiter Kompetenzteam
Systemanalyse, Mediator,
BET Büro für Energiewirtschaft
und technische Planung GmbH,
Aachen



Prof. Dr. **Heike Egner**,
Geographin, Sozionautin und
Mediatorin,
Wien und Rauenberg

>> dominic.nailis@bet-energie.de
heike.egner@gmx.at
>> www.bet-energie.de
www.heike-egner.net