

KONFLIKTE SICHTBAR MACHEN: MEDIATION STÄRKER NACHGEFRAGT

Konfliktmanagement Digitalisierung und Energiewende bringen Veränderungen bei Zuständigkeiten und Abläufen bei Regionalversorgern mit sich. Häufig kommt es dabei zu Spannungen zwischen Entscheidungsebenen, Rollen und Bereichen. Lösungsvorschläge der Mediatorin und Systemischen Organisationsentwicklerin Ann-Christin Meinass

Was sind die Ursachen dafür, dass Sie eine steigende Nachfrage nach Mediationen beobachten?

Energieunternehmen sind stark spannungsgeladene Systeme. Die Transformationsnotwendigkeit trifft auf bestehende Strukturen. Es treten häufig Konflikte auf, wenn der Veränderungsdruck groß ist und gleichzeitig die personellen Ressourcen begrenzt sind. Stichworte sind auch der Generationen- und Rollenwandel in der Gesellschaft sowie branchentypische Spannungsfelder zwischen technischem und kaufmännischem Bereich. Nicht selten liegt es auch daran, dass Zuständigkeiten oder Prioritätensetzungen nicht eindeutig geklärt sind. Und für die Unternehmensfüh-

rung spielen nicht zuletzt kommunalpolitische Interessen eine zunehmend große Rolle.

Ich beobachte häufig, dass Erwartungen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege nicht eindeutig geklärt sind. Vieles bleibt unausgesprochen, weil Konflikte oft als Störung erlebt werden beziehungsweise Harmonie als Heilmittel gilt – dadurch nimmt allerdings die Konfliktfähigkeit ab. Das führt dazu, dass Spannungen eher umgangen als bearbeitet werden – mit spürbaren Auswirkungen auf Zusammenarbeit und Engagement.

Auch persönliche Missverständnisse entstehen häufig dort, wo Rollen, Zuständigkeiten oder Hintergründe nicht trans-



Bild: © Meinass

Ann-Christin Meinass ist Diplom-Betriebswirtin, Systemische Organisationsentwicklerin, Coach und Mediatorin.



Es geht nicht darum, Menschen zu verändern – sondern wieder einander näher zu bringen.«

parent sind. Wenn Entscheidungslogiken unklar bleiben, werden Aussagen schneller persönlich genommen oder falsch eingeordnet – der persönliche Konflikt ist dann eher die Oberfläche – darunter liegen organisatorische Spannungen, die bearbeitet werden müssen.

Was kann Mediation hier leisten?

Mediation schafft einen Raum für Klärung, in dem unterschiedliche Perspektiven nicht gegeneinander antreten, sondern in ihrer Unterschiedlichkeit wieder miteinander arbeitsfähig werden. Die Mediation ist sozusagen der Übersetzungsraum zwischen unterschiedlichen Logiken. Es geht nicht darum, Menschen zu verändern, sondern die Menschen wieder einander kommunikativ näher zu bringen und die Themen zu lösen, die für eine andere Zukunft geklärt werden müssen.

Was macht eine Mediatorin genau?

Mediator:innen gestalten einen strukturierten Prozess, in dem unterschiedliche Perspektiven sichtbar und besprechbar werden. Sie geben dem Gespräch einen klaren Rahmen und sorgen dafür, dass wirklich relevante Themen angesprochen werden und einander zugehört wird. Wenn sich die Themen unter der Wasseroberfläche zeigen können und bearbeitet werden, sind neue Erkenntnisse und in Folge kreative gemeinsame Lösungen schnell gefunden. Mediator:innen geben also Struktur und ermög-

lichen Verständigung, während die Verantwortung vollständig bei den Beteiligten bleibt.

Welche Vorteile ergeben sich für die Energieunternehmen?

Geklärte Arbeitsbeziehungen entlasten die Arbeitsabläufe intern, aber auch die Geschäftsführung und die HR. Gerade in diesen herausfordernden Zeiten der Digitalisierung und der Energiewende erleben Führungskräfte selber so großen Druck, dass ihnen häufig die Zeit fehlt, Unstimmigkeiten auf den Grund zu gehen.

Am Ende geht es also nicht nur um Effizienz, sondern um zufriedene Mitarbeitende – geklärte Spannungen stärken Bindung, Verlässlichkeit und Zusammenarbeit. Das ist gerade vor dem Hintergrund von Fachkräftemangel und hoher Arbeitsbelastung ein zentraler Faktor.

Wie lange dauert ein Mediationsprozess?

In der Regel können Konfliktherde innerhalb kurzer Zeit geklärt werden. Meist sind keine Monate dauernden Prozesse nötig, um gemeinsame Lösungen zu entwickeln.

Es ist schön zu sehen, dass sich die Vorteile der externen Mediation bei vielen Geschäftsführenden herumsprechen und ich immer häufiger bereits frühzeitig, wenn Spannungen erkennbar sind, in Führungsebenen und Teams geholt werde.

Die Fragen stellte Christina Hoenener-Hetz