

MENTORING

Lernen von den Großen

Nachwuchsführungskräfte profitieren vom Cross-Mentoring-Programm der Deutschen Handelskammer in Österreich.

➔ **Erfahrene Mentoren treffen auf Mentees.** „Was kann für eine erfahrene Führungskraft erfüllender sein, als eine junge Persönlichkeit bei ihrer Entwicklung zu unterstützen?“, begründet Wolfgang Sauerzapf, Mitglied der Geschäftsleitung Peek & Cloppenburg, seine Teilnahme am Cross-Mentoring-Programm der Deutschen Handelskammer in Österreich. Ende Juni endete der vierte Durchlauf des Programms und geht mit September 2018 in seine fünfte

Runde. Anmeldungen für das CMP5 (September 2018 bis Juni 2019) sind bereits möglich.

Über neun Monate hinweg werden neben Gesprächen zwischen Mentoren und Mentees auch Workshops und Tagesseminare zu den Themen Führung, Kommunikation, Veränderung und Selbstmanagement in den Unternehmen der Mentoren abgehalten. Mirjam

Sick, Vizepräsidentin der Andritz Hydro, ist überzeugt, dass auch sie als Mentorin Vorteile aus dieser Tätigkeit zieht: „Man gewinnt einen Einblick in andere Firmen und ich schätze das Netzwerk.“ Dieses Netzwerk ergibt sich durch den Kontakt zum eigenen Mentee sowie zu den anderen Teilnehmern, die man zum Beispiel bei Speed-Dating-Einheiten kennenlernen kann. Zudem bleiben die meisten Mentoren mit ihren Mentees auch nach Ende des Programms in Kontakt. Uniqa-Vorstand Andreas Kößl sieht seinen Nutzen für sich als Mentor in den Kontakten zu den Mentees, im Kennenlernen ihrer Problemstellungen sowie im Einblick in die Anforderungen anderer Industriezweige. Ein häufig genannter positiver Effekt sei auch „die Reflexion der eignen Lösungsmechanismen“, die sich im Zuge der Betrachtung der Mentee-Problemstellungen ergeben“, betont Michaela Rammel, Leiterin des Firmenkundengeschäfts der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien. Christian Oppl, Vorstandsmitglied des Versicherungsmaklers GrECo International: „Dieses Programm ist sowohl für Mentees als auch für Mentoren jedes Mal auf eine andere Art bereichernd, weshalb ich mich nicht nur gerne als Mentor zur Verfügung stelle, sondern auch regelmäßig Young Potentials in dieses Programm entsende.“ **Informationen unter: dhk.at**



SPEED-DATING. Fritz Kaltenegger, café+co, Wolfgang Kotlan, GrECo.

FOTOS: SHUTTERSTOCK, BEIGESTELT

ANALYSE

Konflikte in Unternehmen

Experte STEFAN GÖTZ präsentiert konkrete Fälle aus der Praxis.



Besonders spannend sind für mich Beratungsfälle, bei denen zwei Partner das Gleiche wollen,

aber nicht dasselbe meinen. Zwei Unternehmen arbeiten seit vielen Jahren zusammen und gießen diese erfolgreiche Kooperation in einen Vertrag. Alles scheint wunderbar. Die Unternehmenskulturen harmonisieren und die vereinten Kapazitäten versprechen eine rosige Zukunft, in der größere und finanziell interessantere Projekte gemeinsam an Land gezogen und abgewickelt werden können.

Allein: Das geht nicht lange gut. Eines Tages wird Partner B von Partner A mit dem Vorwurf konfrontiert, im Alleingang bei einem Kunden von A tätig geworden zu sein und somit gegen den Kooperationsvertrag verstoßen zu haben. A fordert harsch einen prozentuellen Anteil des Umsatzes, da es sich ja um einen Kunden von A handelt. B erwidert, dass es sich bei dem Kunden um eine eigenständige Organisationseinheit des von A angesprochenen Kunden handelt und es sich somit um einen vollkommen neuen und von dem Kooperationsvertrag nicht erfassten Geschäftsfall handelt. Außerdem würde die erbrachte Leistung von A gar nicht angeboten.

In der Beratung stellt sich heraus, dass die Kooperationsvereinbarung so, wie sie formuliert ist, juristisch nicht haltbar ist. Das stellt aber lediglich einen Nebenschauplatz dar. Substanziell ist die Tatsache, dass Grundsatzbegriffe wie „Kunde“, „Neukunde“ und „Projekt“ nicht hinreichend definiert worden sind. Es handelte sich durchwegs um Begriffe, die mit

der täglichen Arbeit der beiden Partner eng verbunden sind. Sie gehörten für sie zum „daily life“ wie „Brot“ und „Butter“. Alle verwendeten die Wörter und meinten, ihre Bedeutung sei klar. In Wahrheit lagen Welten dazwischen, so groß wie der Unterschied zwischen Dinkelbrot und Weißmehlbaguette.

Im Mediationsprozess wurde das Ziel formuliert, den konkreten Fall zu lösen und eine gemeinsame Basis für die zukünftige Zusammenarbeit zu schaffen. Der gemeinsame Nenner hinter den individuellen Interessen war der Wunsch nach einer langfristigen, vertrauensvollen Zusammenarbeit. Nach Auflösung der Begriffsverwirrung war die Basis geschaffen, um konkrete Abrechnungs- und Provisionsmodelle gemeinsam zu erarbeiten. Durch das Besprechen und Analysieren der Produktportfolios der beiden Partner ergaben sich neue Kooperations- bzw. Zusammenarbeitsfelder für die Unternehmen, deren zukünftige Handhabung ebenfalls schriftlich festgehalten wurde und als Sideletter an den Kooperationsvertrag angehängt wurde. Der Mediationsprozess brachte also einen zusätzlichen Nutzen, indem er eine gute Basis für eine erweiterte Zusammenarbeit legte.

Hinter der Situation versteckt sich ein klassischer Bewertungsbeziehungsweise Beurteilungskonflikt – der Bedeutungsinhalt von Begriffen wurde von den Partnern unterschiedlich gesehen. Dahinter liegen wirtschaftliche Interessen der Unternehmen und Ängste vor Umsatzeinbußen. Durch die Mediation konnten die Ängste und Interessen offen kommuniziert werden und es war den Unternehmen möglich, eine Lösung zu finden, die für beide passend und zukunftsorientiert ist.

Stefan Götz ist Partner des Beratungsunternehmens KonKom, www.konkom.at