



ANLEITUNG ZUR ANNÄHERUNG

Bürozoff, Blockaden und Bereichskämpfe: Bei betrieblichen Konflikten setzen immer mehr Firmen auf Mediationen, um Bewegung in die Verhandlungen zu bringen. So vermeiden sie Konflikteskalationen, Produktivitätsausfälle und Gerichtsverfahren.

Von Judith-Maria Gillies

Drei gegen eine: Die gefühlte Übermacht der Kollegen in ihrem Team machte eine Mitarbeiterin beim Energiekonzern E.ON völlig verrückt. Die Folge: ständige Kämpfe im Büro, Mobbing, Krankheitsausfälle. Drei Monate später war die Kollegin wieder in das Viererteam integriert, und die Zusammenarbeit klappte reibungslos.

Möglich wurde diese Wendung durch Mediation. Dabei hilft ein ausgebildeter Mediator den Konfliktparteien, ihre versteckten Interessen offenzulegen und eine einvernehmliche Lösung zu entwickeln. Im Fall E.ON stellte sich heraus, dass sich einer der Kollegen als Boss aufspielte, was nicht nur besagte Kollegin, sondern auch die anderen nervte. Eine Lösung war schnell gefunden: Ab sofort übernahm jedes Teammitglied im wöchentlichen Wechsel die Führung der Mannschaft. So waren die Machtverhältnisse stets klar, und niemand fühlte sich mehr übergangen.

Immer mehr Firmen öffnen sich für Mediation

Solch eine schnelle Lösung betrieblicher Streitigkeiten wünschen sich viele Firmen – bei innerbetrieblichem Gezänk wie Teamkonflikten und Abteilungskämpfen genauso wie bei zwischenbetrieblichen Fehden um Zahlungsstreitigkeiten, Urheberrechtsfragen oder Know-how-Klau. In allen diesen Fällen kann Mediation helfen, Bewegung an den Verhandlungstisch zu bringen. „Konfliktbewältigung gilt in der Wirtschaft heute nicht länger als Tabu“, sagt Jürgen Briem, Leiter des internen Mediatorenpools beim Softwarekonzern SAP in Walldorf. „Immer mehr Firmen öffnen sich daher auch für Mediation.“

Ein geschickter Schachzug, findet Jürgen Klowait, Mitgründer und Vorstandsmitglied des Round Table Mediation & Konfliktmanagement der Deutschen Wirtschaft in Berlin. „Führungskräfte, die eine Mediation anfragen, signalisieren



Nicht immer braucht es einen ausgebildeten Mediator. Wie Sie Konflikte auch im Do-it-yourself-Verfahren lösen können, lesen Sie auf www.haysworld.de

damit keine Schwäche“, so der Rechtsanwalt und Mediator. Im Gegenteil: „Wer erkennt, wo Unterstützung hilfreich ist und dafür Profis beauftragt, zeigt wahre Stärke.“

Diese Einstellung setzt sich hierzulande immer mehr durch. Beim von Klowait initiierten Round Table engagieren sich bereits 67 Unternehmen für Mediationslösungen – von ABB bis zum ZDF. Tendenz weiter steigend. Das neue Mediationsgesetz, das im Juli vergangenen Jahres in Kraft trat, gibt dem Trend weiteren Auftrieb. Ziel des Gesetzes ist „die Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung“.

Mediationen kennen nur Gewinner, keine Verlierer

Die bundesdeutsche Wirtschaft klatscht Beifall. Denn Mediationen bringen ihr allerlei Vorteile ein. Zuvörderst

finanzielle. Arbeitgeber sparen sich nicht nur die hohen Summen für Gerichtsverfahren. Sie vermeiden außerdem weitere Produktivitätsausfälle, die durch Teamkonflikte und Krankheitsausfälle entstehen. Das schlagende Argument für Mediationen: „Anschließend ist das Problem vom Tisch, und alle Beteiligten profitieren davon“, sagt SAP-Mediatorenausbilder Briem. Anders als bei Gerichtsverfahren oder Managemententscheidungen: Da fühlt sich meist einer der Konfliktpartner als Verlierer. Mediationen dagegen kennen nur Gewinner. Selbst bei zwischenbetrieblichen Auseinandersetzungen lassen sich die Geschäftsbeziehungen der Parteien ohne Gesichtsverlust retten.

Die Erfolgsquote für Mediationen ist hoch. Experten schätzen, dass weit mehr als die Hälfte aller Verfahren gelingt. Nach Klowaits Erfahrung liegt die Quote gar bei 85 Prozent. „Doch auch der Rest geht nicht leer aus“, hebt



Ein Großteil der Mediationen ist bereits nach einer einzigen drei- bis vierstündigen Sitzung abgeschlossen, der Rest braucht meist nicht mehr als drei Zusammenkünfte.

er hervor. Immerhin redeten die Parteien ab da wieder miteinander und verstünden sich deshalb besser.

Doch Vorsicht: „Mediationen sind keine Laberrunden, in denen man sich zum Schluss die Hand gibt und alles ist gut“, warnt Prof. Ricarda Rolf, Gründerin der Kölner Forschungsstelle für Wirtschaftsmediation. Eine Mediation muss klaren Spielregeln folgen und mit einer rechtsverbindlichen schriftlichen Abschlussvereinbarung enden. Schlüsselfigur des Prozesses ist der Mediator. Laut Gesetz muss er eine Fortbildung von mindestens 120 Stunden absolviert haben. Große Unternehmen kümmern sich oft in Eigenregie um die Ausbildung, indem sie interessierte Mitarbeiter zu nebenberuflichen Mediatoren weiterbilden. In einem Streitfall stehen dann sofort Inhouse-Experten zur Verfügung.

Freiwilligkeit und Offenheit sind die obersten Gebote der Mediation

Das größte Hindernis für eine erfolgreiche Mediation ist die Verschlussenheit der beteiligten Streithähne. „Es ist eben einfacher, dem anderen die Schuld zuzuschieben, als Ursachen auch bei sich selbst zu suchen“, sagt Briem. Aussichtslos ist die Sache auch dann, wenn eine Partei sich nur deshalb auf die Mediation einlässt, weil sie recht

bekommen will. Freiwilligkeit und Offenheit sind die obersten Gebote.

Sind alle bereit, laufen die Zusammenkünfte nach einem strengen Fahrplan ab: Nachdem der Mediator über das Verfahren informiert hat, strukturieren die Beteiligten den Konflikt, um anschließend ihre jeweiligen Sichtweisen und die dahinterliegenden Interessen zu schildern. „Wenn der Mediator die Bedürfnisse der Medianten hinter ihren Forderungen herausgefunden hat, ist der Knoten meist geplatzt“, sagt Prof. Rolf. Anschließend sammeln die Parteien dann verschiedene Lösungsmöglichkeiten und wählen schließlich eine aus, die sie im Einigungsvertrag schriftlich festhalten. Viel Zeit braucht das alles nicht. Ein Großteil der Mediationen ist bereits nach einer einzigen drei- bis vierstündigen Sitzung abgeschlossen, der Rest braucht meist nicht mehr als drei Zusammenkünfte.

SAP versucht es noch schneller – indem Konflikte noch vor der Mediationsphase geknackt werden. In dem Softwarekonzern arbeiten knapp 100 Mitarbeiter als ehrenamtliche Konfliktnavigatoren. Die werden von den Kollegen ganz formlos gerufen, wenn es irgendwo brennt oder hakt. „So lassen sich viele Streitereien schon auf dem kurzen Dienstweg klären“, sagt Briem. „Denn die beste Mediation ist natürlich die, die gar nicht erst nötig wird.“