Dr. Margret Klinkhammer und Eva Großbointner über Chancen einer kooperativen Konfliktlösung durch Mediation

Give peace a chance

Wie clever Unternehmen und Führungskräfte sind, zeigt sich mitunter dann, wenn sie mit Konflikten konfrontiert sind. Gelingt es, Streitigkeiten geschickt und bestenfalls einvernehmlich beizulegen, lassen sich nicht nur Zeit, Geld und Nerven sparen. Mit der richtigen Vermittlungsstrategie gehen Organisation und Konfliktbeteiligte sogar gestärkt aus einer Auseinandersetzung hervor. Unternehmen setzen daher immer häufiger auf Wirtschaftsmediation, um effektive und nachhaltige Lösungen zu erzielen.

>> Mediation ist ein außergerichtliches und in vielfältigen Wirtschaftszusammenhängen erprobtes Konfliktlösungsverfahren. Meist wird Mediation als Alternative zu einem langwierigen, kostspieligen und womöglich auch rufschädigenden Rechtsstreit angeführt. Damit jedoch nicht genug. Auch wenn keiner der Konfliktbeteiligten einen Rechtsanspruch hat, ist Mediation einsetzbar, um die Lage zu klären und den Knoten zu lösen. Dies ist allemal besser, als schwelende Unzufriedenheit oder Streit zu ignorieren. Denn ungelöste Konflikte innerhalb oder zwischen Organisationen binden wertvolle Energien, stören die Arbeitsabläufe, beeinträchtigen Arbeitsbeziehungen: Sie kosten schlicht Zeit und Geld. Das Wirtschaftsergebnis leidet genauso, wenn zwei Mitarbeiter in der Abteilung ihre persönliche Fehde austragen und so die Teamziele nicht erreichen, wie auch, wenn ein unverzichtbarer Zulieferer wiederholt Termine nicht einhält oder nicht die vereinbarte Qualität liefert.

Der Rechtsweg ist häufig nicht der Königsweg, endet mit dem Prozess doch oftmals auch die lang gepflegte Arbeits- oder Geschäftsbeziehung. Eine Lösung zur Zufriedenheit aller ist daher gefragt. Wie die Erfahrung aus zahlreichen Mediationsverfahren zeigt, ist in (beinahe) jedem Streit diese einvernehmliche Lösung möglich. Selbst in den härtesten Auseinandersetzungen - beispielsweise um Übernahmekonditionen, Bauvorhaben oder Schadensersatzansprüche - erzielten die beteiligten Streitparteien mit Unterstützung eines Mediators bereits einvernehmliche Vermittlungsergebnisse. Dies ist möglich, weil alle Konfliktparteien an einen Tisch kommen, dort ihre jeweiligen Interessen und Bedürfnisse darstellen können, Verständnis füreinander entwickeln und schließlich realistische Lösungsoptionen erarbeiten.

Ressourcen sparen und sogar dazu gewinnen

Durch Mediation ist meist schneller eine Lösung zu erzielen als durch ein Gerichtsverfahren. Während die Beteiligten beim Rechtsstreit abhängig sind von der Terminsetzung des Gerichts und vom Verfahrensfortschritt der Justiz, beeinflussen sie Dauer und Fortschritt in der Mediation selbst.

Auch die Kosten der Mediation belaufen sich in der Regel nur auf einen Bruchteil der Gerichtskosten zuzüglich Anwaltshonorare. Der finanzielle Aufwand für eine Mediation bemisst sich nämlich nicht am Streitwert, sondern am zuvor vereinbarten Stundenhonorar des Mediators.

Eine durch Mediation erzielte Lösung wird meist nicht nur rascher und günstiger herbeigeführt, sie ist in aller Regel auch nachhaltiger. Die aktive Mitwirkung der Streitparteien führt zu einer ungleich größeren Akzeptanz der Lösung. Hier fällt kein Gericht ein bindendes Urteil über den Kopf der Betroffenen hinweg, kein Schlichter macht einen Vorschlag, der die jeweiligen Positionen nicht ausreichend berücksichtigt. Das gemeinsame Vermittlungsverfahren führt zu einer Win-win-Situation. Das Ergebnis wird von den Konfliktbeteiligten subjektiv als gerecht und richtig wahrgenommen, da sie den Sachverhalt gründlich durchleuchtet und sich selbst für die Lösung entschieden haben.

Darüber hinaus erlangen Führungskräfte und Mitarbeiter, die an einem Mediationsverfahren teilnehmen, Konfliktlösungskompetenz für die Zukunft. Sie sind fortan eher in der Lage, die tiefer liegenden Interessen innerhalb eines Konflikts zu erkennen und ihn so effektiver zu lösen.

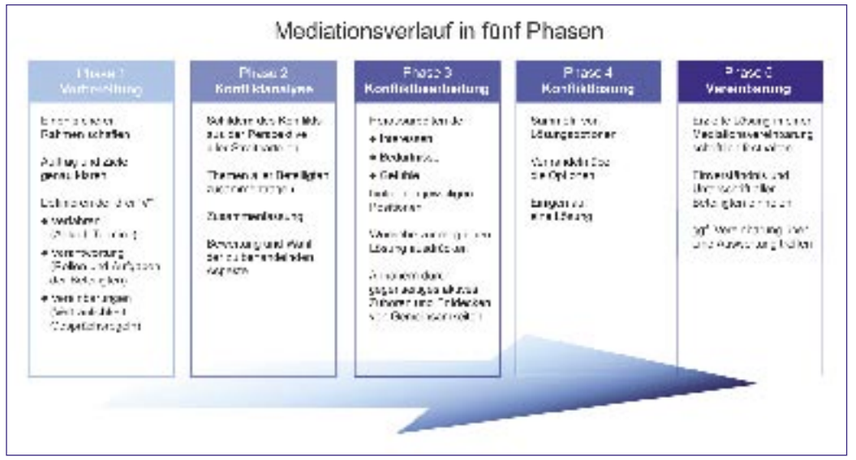
In vielen Konfliktfeldern einsetzbar

Wirtschaftsmediation kann zur Konfliktlösung innerhalb von Organisationen als auch zwischen einem Unternehmen und seinen außenstehenden Interessengruppen angewendet werden. Sie ist insbesondere immer dann sinnvoll, wenn zwischen den Konfliktbeteiligten eine lang gediehene und für beide Seiten wichtige Beziehung besteht, die auch in Zukunft (wieder) tragfähig sein soll. So hat ein Unternehmen in der Regel ein Interesse daran, beispielsweise einen Richtungsstreit zwischen Gesellschaftern, einen Konflikt zwischen Entwicklungs- und Vertriebsabteilung oder die verhärteten Fronten zwischen einem Gruppenleiter und seinem qualifizierten Mitarbeiter für alle Parteien zufriedenstellend aufzulösen.

Die Vorstellung, dass durch Mediation auch Konflikte zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden, Zulieferern, Partnern etc. gelöst werden können, mag auf den ersten Blick fremd erscheinen. Doch auch hier greifen alle genannten Vorteile der Mediation. Der Konflikt wird im Kreis der Betroffenen behandelt. Vertrauliche Informationen treten damit nicht an die Öffentlichkeit. Alle Beteiligten wahren ihr Gesicht und die geschäftlichen und persönlichen Beziehungen können weiter gepflegt werden. Häufig ist das Vertrauen ineinander durch den Vermittlungsprozess sogar gestärkt. Ganz zu schweigen davon, dass die in Eigenregie erzielte Lösung für alle Parteien langfristig oft wirtschaftlich sinnvoller ist, als ein auf Paragrafengrundlage gefälltes Gerichtsurteil.

Mediator als Routenplaner und Übersetzer

Der Mediator gibt als allparteilicher Dritter im Vermittlungsprozess die Richtung vor - methodisch wohlgemerkt, nicht inhaltlich. Statt eigene Lösungsvorschläge einzubringen, schafft er vielmehr einen geschützten Rahmen für den konstruktiven Austausch und spinnt den roten Faden, an dem sich die Teilnehmer orientieren können. Um die Beteiligten immer wieder zu involvieren, setzt der Mediator eine Reihe von Gesprächs- und Kreativitätstechniken ein, alles mit dem einen Ziel: Den Tunnelblick der Streitenden zu weiten, ihnen zu ermöglichen, die Positionen des Gegenübers zu erkennen und schließlich gemeinsame Lösungsoptionen zu entwickeln. Er lenkt den Vermittlungsprozess vor allem durch gezielte Fragen und Zusammenfassungen. Vielfach fungiert er damit als Übersetzer, wenn die Kontrahenten ihre gegenseitigen Standpunkte nicht verstehen (wollen). „Trenne Sache von Person" ist ein zentraler Grundsatz, auf den er die Aufmerksamkeit der Konfliktbeteiligten dabei immer wieder lenkt. Diese Vermischung der Ebenen ist nämlich die häufigste Ursache dafür, dass Konflikte sich verhärten oder gar eskalieren. Und sie ist einer der Gründe, warum es Streitenden in aller Regel schwer fällt, sich alleine wieder aus der Sackgasse zu manövrieren.



Flexibler Verlauf mit System

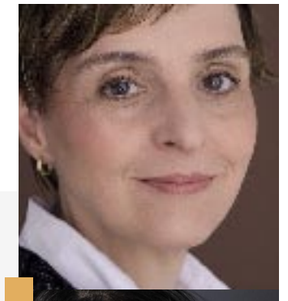
Nicht Zufall oder Intuition bestimmen die Marschrichtung. Der Mediator führt die Konfliktparteien auf einem klar strukturierten Weg zur Lösung. In einer Vorbereitungsphase werden Auftrag, Ziele und Ablauf des Verfahrens geklärt. Der Mediator definiert die Verantwortlichkeiten und trifft gewisse Vereinbarungen mit den Beteiligten. In der Analyse des Konflikts geht es dann ans Eingemachte. Die Streitparteien stellen ihre Positionen dar und legen dabei alle Karten auf den Tisch. Diese Phase verläuft häufig sehr emotional und kann bei den Teilnehmern auch Frust, Resignation oder Aggression hervorrufen. Hier zeigt sich dann die Kunst des Mediators, der durch gezielte Methoden immer wieder eine vertrauensvolle Gesprächssituation schafft und die Offenheit und Wertschätzung der Mitwirkenden fördert. Die anschließende Phase der gemeinsamen Konfliktbearbeitung bringt vielfach überraschende Erkenntnisse zutage. Hier werden die eigentlichen Interessen und Bedürfnisse der Streitenden herausgearbeitet, die sich meist hinter den eingefahrenen Positionen verbergen. Oft haben sie mit dem tatsächlichen Konfliktgegenstand nur noch wenig zu tun und es wird deutlich: Der Streit war Stellvertreter für eine anders gelagerte, vielleicht tiefer liegende Problematik. Sind die Beteiligten erst einmal so weit gekommen, dann ist es meist nur noch ein kleiner Schritt dahin, die Bedürfnisse des jeweils anderen zu verstehen. Nach diesem Annäherungsprozess ist es den Teilnehmern möglich, in der Konfliktlösungsphase Optionen zu erarbeiten, die möglichst viele Interessen berücksichtigen. Schließlich treffen alle Konfliktparteien eine gemeinsame Vereinbarung, die schriftlich und verbindlich festgehalten wird.

Die Dauer eines Mediationsverfahrens hängt von der Komplexität des Konflikts ab. So können manche Streitigkeiten im Laufe weniger Stunden oder eines Tages beigelegt werden. Oft findet Mediation jedoch im Rahmen mehrerer ein- bis zweistündiger Sitzungen statt. In sehr vielschichtigen Fällen oder wenn eine große Anzahl von Konfliktparteien beteiligt ist, kann auch ein Team von zwei oder mehr Mediatoren mit der Vermittlung beauftragt werden.

Konflikte in Berufs- und Geschäftsbeziehungen sind meist branchenunabhängig. Wenn „die Chemie stimmt", kann daher grundsätzlich jeder Wirtschaftsmediator mit der Vermittlung im Streitfall beauftragt werden. Es ist dennoch sinnvoll, einen Mediator zu wählen, dem Betriebsabläufe, Organisationsstrukturen und Marktbedingungen des involvierten Unternehmens nicht ganz unbekannt sind. Dies fördert allein schon die Akzeptanz des Vermittlers und kann dazu beitragen, dass er schneller das Vertrauen der Beteiligten gewinnt.

Es liegt nahe, sich zunächst im beruflichen oder persönlichen Umfeld nach Erfahrungen oder Empfehlungen umzuhören. Je nach Größe des Unternehmens haben Personal- oder Rechtsabteilung eventuell bereits Kontakte zu Mediatoren. Auch wenn die meisten Mediatoren am Markt eine entsprechende Ausbildung und Erfahrung mitbringen, gibt es doch Ausnahmen, denn: „Mediator" ist keine geschützte Berufsbezeichnung. Um sicher zu gehen, einen qualifizierten und professionellen Vermittler zu beauftragen, kann man sich an den Mitgliederverzeichnissen der großen Berufsverbände orientieren. Um zum Beispiel in den Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V. (BMWA) oder den Bundesverband Mediation (BMEV) aufgenommen zu werden, muss ein Mediator eine profunde Ausbildung nachweisen. Darüber hinaus verpflichten sich die Mitglieder zu beruflichem Handeln nach gewissen Richtlinien und Standards. Beide Verbände bieten ihre Unterstützung bei der Suche nach einem Mediator an. <<

Autoren

Dr. Margret Klinkhammer war viele Jahre als Führungskraft in mittelständischen Unternehmen und internationalen Großkonzernen tätig. Seit 2006 unterstützt die geschäftsführende Gesellschafterin der Leadership Focus GmbH in München Unternehmen als Mediatorin, Coach, Organisationsberaterin und Trainerin. Als zertifizierte Mediatorin sowie als Lehrmediatorin ist sie Mitglied des BMWA. www.leadership-focus.de.

Eva Großbointner (Foto unten) kann auf langjährige Erfahrung als Betriebswirtin in der Pharmaindustrie sowie in der Healthcare-Mediaberatung zurückblicken. Nach ihrer Zertifizierung zur Wirtschaftsmediatorin machte sie sich 2008 im Bereich Mediation und Organisationsentwicklung selbständig. Sie ist ebenfalls Mitglied des BMWA. www.grossbointner.com.