

Kooperation statt Konfrontation

Mediation bietet tragfähige Lösungen
selbst in scheinbar aussichtslosen Situationen



Wo gehobelt wird, fallen Späne“ sagt ein altes Sprichwort. Auf ein Unternehmen übertragen, müsste es heißen: „Wo zusammen gearbeitet wird, gibt es Konflikte.“ Denn wo Menschen zusammenarbeiten, kommt es häufiger zu Auseinandersetzungen, Missverständnissen und Streit. Als langjährig erfahrene Mediatoren warnen Sabine Hegeler-Lüttgau, Birgit Neidhardt und Claus-William Neidhardt der Firma Konsens in Oldenburg davor, dass „jeder ungelöste Konflikt den wirtschaftlichen Erfolg blockiert“. Gerade, wenn es um schwierige Verhandlungen geht, führt der Weg dann oft auf direktem Wege zum Gericht. Das muss aber nicht sein – eine Einigung über die zu regelnden Probleme durch eine sogenannte Mediation ist meist für die Parteien die günstigere Lösung – nicht nur finanziell. Die Frage ist deshalb nicht, ob es Konflikte in einem Unternehmen gibt, sondern allein, wie ein Unternehmen mit ihnen umgeht.

Das Problem „Mensch“

Konflikte resultieren häufig aus unterschiedlichen Wahrnehmungen, Missverständnissen oder – oft nur vermeintlich – unterschiedlichen Interessen. Führungskräfte

verstehen sich zwar gerne als rationale Manager, die sich von sachlichen Erwägungen leiten lassen – aber auch sie sind „nur“ Menschen, die Bedürfnisse und Gefühle mit in den Arbeitsalltag bringen. Das „Problem Mensch“ besteht also häufig darin, dass die persönliche Beziehung unbemerkt die Sachebene beeinflusst. In einer problematischen Situation gibt oft ein Wort das andere.

Als typische Konfliktsituationen innerhalb eines Unternehmens beschreiben die Profis von Konsens beispielsweise „Konflikte zwischen Mitarbeitern durch unklare Anweisungen oder Zuständigkeiten“. Oder es ergeben sich „Probleme in der Hierarchiestruktur eines Unternehmens durch unzureichende Führung oder Personalauswahl“. Aber auch Auseinandersetzungen zwischen der Geschäftsleitung und dem Betriebs- oder Personalrat, zwischen Partnern, Gesellschaftern und Eigentümern, zwischen Geschäftspartnern, bei der Regelung der Unternehmensnachfolge, bei Konflikten zwischen Herstellern, Handwerkern, Händlern, Auftragsnehmer einerseits und Verbrauchern, Kunden und Klienten andererseits sowie bei konzerninternen Konflikte aufgrund Fusionen, Übernahmen, Umstrukturierungen gehören zum Alltag in einem Unternehmen – sind solche Situationen erst einmal festge-

fahren, bleibt für viele nur der Gang zum Gericht, um eine Entscheidung herbeizuführen. Das kostet Zeit, Geld und Nerven.

Den Wald vor lauter Bäumen nicht sehen

Wenn zwei sich streiten, ist es oft besser, einen neutralen Dritten zu Rate zu ziehen. Die erhitzten Gemüter und die emotionale Verstrickung lassen nämlich oft den „Wald vor lauter Bäumen“ nicht mehr erkennen – soll heißen, die Sachfrage, um die es eigentlich geht, wird aus den Augen verloren. Die professionelle Beratung zur Klärung von Streitfällen bezeichnet man als Mediation. Anders als der Gerichtsprozess ist sie ein strukturiertes, flexibles und vertrauliches Verfahren, um Konflikte nachhaltig und kooperativ – sprich gemeinsam – zu lösen. Dabei bestimmen sowohl die Bedürfnisse der Parteien als auch das Einigungsziel dessen Ablauf. Untersuchungen zeigen, dass eine Mediation in sieben bis acht von zehn Fällen zu einer Einigung der Parteien führt. Denn bereits Friedrich Dürrenmatt war überzeugt, dass „was alle angeht, nur alle lösen können“. Die Durchführung eines Mediationsverfahrens ist insbesondere sinnvoll, wenn:



Sabine Hegeler-Lüttgau



Brigitte Neidhardt

die Auseinandersetzungen sehr komplex und verworren sind, zwischen den Parteien „nichts mehr geht“, der Gesprächsfaden abgerissen ist, der Konflikt stark emotionalisiert ist, auf einen zukünftigen Kontakt oder eine Zusammenarbeit nicht verzichtet werden kann, eine schnelle Lösung gefunden werden muss, größtmögliche Vertraulichkeit gewahrt werden soll und die Kosten niedrig gehalten werden sollen.

Mediatoren schauen über den Tellerrand hinaus

„Mediation besteht nicht nur aus Gesprächstechniken, der Beherrschung von Gesprächskultur sowie grundlegenden Kenntnissen der Kommunikation“, sind sich Hegeler-Lüttgau, Neidhardt und Neidhardt einig. Zwar ist eine Ausbildung, die nach anerkannten Richtlinien absolviert wird und mit einer Prüfung beispielsweise an der Industrie- und Handelskammer abschließt, Grundvo-

oraussetzung für diese Tätigkeit. Darüber hinaus ist es mindestens ebenso hilfreich, wenn die Experten zusätzlich über ein Verständnis der Zusammenhänge, die auf den Konflikt Einfluss haben, verfügen. Dazu zählen branchenspezifische Zusammenhänge genauso, wie solche, die sich aufgrund von bestimmten Formen der Arbeitsorganisation wie Projektarbeit oder aus der jeweils typischen Unternehmenskultur aufgrund ihrer Größe oder Struktur ergeben. Unerlässlich ist Empathie, die Fähigkeit, sich in andere einfühlen zu können und dabei allparteilich und wertungsfrei zu sein, erklären die Profis von Konsens im Interview. Je mehr diese Kompetenzkriterien ein Mediator erfüllt, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass die Parteien mit seiner Unterstützung zu einer tragfähigen Lösung gelangen. Auch das Temperament des Mediatoren spielt eine wichtige Rolle, denn wie Hegeler-Lüttgau, Neidhardt und Neidhardt wissen, tut „auch ein Schuss Geduld und Gelassenheit jedem Gespräch gut.“

Grundvoraussetzungen für die Teilnahme

Um eine Mediation erfolgreich zum Abschluss zu bringen und Lösungen zu entwickeln, mit denen alle Betroffenen d'accord gehen können, sind auch auf ihrer Seite einige Voraussetzungen nötig. Als ersten und wichtigsten Punkt ist hier die Freiwilligkeit zu nennen. Entschließt sich ein Teilnehmer nur aufgrund äußeren Drucks zur Teilnahme, ist das Ziel einer fairen Einigung bereits zum Scheitern verurteilt. Hinzu kommt ein Mindestmaß an Kommunikationsbereitschaft. Zwar läuft die Kommunikation zu Beginn oft ausschließlich über den Mediator, das Ziel lautet aber, dass die sich gegenüberstehenden Parteien kooperativ zu einer adäquaten Lösung finden. Hierfür ist es zwingend notwendig, dass sie miteinander reden und sich gegenseitig zuhören. In Mediation mit mehr als zwei Medianten darf außerdem keine Seite zahlenmäßig deutlich unterlegen sein.

Der Erfolg gibt der Methode Recht

In den meisten Fällen kommt es erst dann zu einer Mediationsanfrage, wenn die Fronten bereits verhärtet sind, wissen Sabine Hegeler-Lüttgau, Birgit Neidhardt und Claus-William Neidhardt von Konsens: „Wenn Vermittlungsversuche durch Kollegen, Vorgesetzte oder Betriebsräte erfolglos verliefen, sind wir in der Regel die letzte Anlaufstelle vor der Einschaltung von Rechtsanwälten oder Gerichten.“ Erste Aufgabe des Mediators ist deshalb stets, der emotionalen Seite des Konflikts zu ihrem Recht zu verhelfen. Er gibt den Parteien Raum, ihren Unmut ▶



BAUER, DÄLKEN & KOLLEGEN

Rechtsanwälte und Mediatorin

„Natürlich kämpfen wir für Sie vor Gericht: Deshalb sind wir Anwälte.“

„Wir sagen Ihnen aber auch, wann es besser für Sie ist, Ihre Konflikte **alternativ** zu lösen:

Deshalb haben wir eine **Mediatorin** im Team.“

Rechtsanwälte Karl-Hermann Bauer, Florian Dälken und Dr. Kerstin Muthers
Georgstraße 34 - 38 | 49809 Lingen (Ems) | Tel. 0591/51531
www.bauerundkollegen.com | muthers@bauerundkollegen.com



zu äußern und schenkt ihnen seine Aufmerksamkeit. Dadurch verringert sich zum einen der Druck, während auf der anderen Seite die durch den Konflikt gestörte Bereitschaft gestärkt wird, sich selbst und den anderen differenziert zu beurteilen. Sind die Wogen erst einmal geglättet, ist der richtige Zeitpunkt für die sachlichen Inhalte gekommen. Hier sollten Fragen wie „Was hätten die Parteien bei einem Scheitern der Verhandlung zu verlieren“ und „Gibt es nicht gemeinsame Interessen, für die sich die Suche nach konstruktiven Lösungen lohnt“ stehen. Als Katalysator nutzt der Mediator in diesem Stadium nicht zuletzt Fragetechniken, die den verengten Blick Richtung Zukunft weiten. So wandeln sich sukzessive starre, gesprächsfeindliche Forderungen in einen offenen Dialog. Untersuchungen belegen, dass über 80 Prozent der Mediationsverfahren mit einer einvernehmlichen Regelung enden und die Mediationsteilnehmer mit Verlauf und Ergebnis einer Mediation zufrieden sind. Zum Vergleich: dies ist in gerichtlichen Verfahren bei kaum einem Drittel der Betroffenen der Fall. Weil der Erfolg ihrem Berufsstand durchaus Recht gibt, ist nach Ansicht der Profis bei Konsens „eine zeitnahe und frühe Bearbeitung der Konflikte durch Einschaltung eines Me-

Streiten – aber richtig

Für Unternehmen bietet Mediation Chance auf Win-win-Situation

Ausgangslage: Unternehmen B kauft bei Unternehmen A eine Maschine, um damit Produkte herzustellen. Schon nach wenigen Tagen kommt es zu Problemen mit der Maschine, die zu Produktionsausfällen führen. B sieht Qualitätsprobleme; A behauptet Bedienungsfehler.

Situation 1: B geht zum Anwalt. Es kommt zu einem Gerichtsverfahren vor dem Landgericht. Dort wird ein umfangreiches und teures Gutachten über die Maschine eingeholt. Einer der beiden ist mit dem Gutachten nicht zufrieden. Deshalb wird ein Ergänzungsgutachten eingeholt. Der öffentliche Prozess dauert lange, die Kosten steigen, die Anwälte tauschen lange Schriftsätze aus. A und B haben das Gefühl, den Prozess schon lange aus der Hand gegeben zu haben. Am Ende des Prozesses wird ein Urteil stehen. Einer der beiden verliert. Beide werden nie wieder Geschäfte miteinander machen.

Situation 2: Unternehmen A schaltet eine Mediatorin ein. Während des Mediationsverfahrens stellt sich heraus, dass A sich um seinen guten Ruf in der Branche sorgt und B enttäuscht darüber ist, dass die teure Maschine nicht funktioniert. Außerdem fürchtet B Umsatzeinbußen, die zu Entlassungen führen können. In sechs Sitzungen erarbeiten A und B für ihren Konflikt unter Anleitung der Mediatorin eigenständig die folgende Lösung: A und B schließen einen unbefristeten Service- und Wartungsvertrag. A repariert im Rahmen des Wartungsvertrages die Maschine und schult die Mitar-

PRAXISBEISPIEL

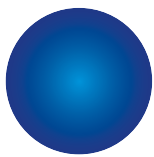
beiter des B. So hat A einen Folgeauftrag gewonnen und B kann wieder mit kalkulierbaren Kosten produzieren. Die Geschäftsverbindung zwischen A und B besteht weiter.

Fazit: Die Situation 1 hat es tatsächlich nicht gegeben, kommt aber in ähnlicher Weise täglich vor. Die Situation 2 schildert einen Fall aus der Praxis der Rechtsanwältin und Mediatorin Dr. Kerstin Muthers und zeigt eindrucksvoll, dass die Mediation eine echte Alternative zur streitigen Auseinandersetzung vor Gericht sein kann. „Mediation bietet die Chance auf eine Win-win-Situation für beide Seiten. Das liegt daran, dass die Kontrahenten bei der Mediation eigenverantwortlich eine Lösung ihres Konfliktes entwickeln. Das ist bei Gericht so nicht möglich, weil hier Dritte die Entscheidung treffen“, erklärt Frau Dr. Muthers die Vorteile der Mediation.



Dr. Kerstin Muthers ist ausgebildete Mediatorin bei der Kanzlei Bauer, Dälken und Kollegen aus Lingen.

MEDIATION Konfliktmanagement



KONSENS

Telefon (0441) 800 75 18

Trennung
Scheidung
Arbeit
Erben

www.konsens-oldenburg.de

diators, um so zu einer schnellen und dauerhaften Lösung zu kommen, wünschenswert“.

Entgelt nach Stundensatz

Obwohl auch die Mediation kein Allheilmittel ist, darf sie doch in vielen Fällen als die kürzeste, kostengünstigste und tragfähigste Weg zur erfolgreichen Beendigung von Konflikten angesehen werden. Neben der hohen Erfolgsquote ist der Umstand, dass die Parteien das Heft des Handelns behalten und allein über den Ablauf, Ausgang oder Abbruch des Verfahrens entscheiden können, ein guter Grund für die Teilnahme.

Ein weiterer Vorteil ist der Zeitfaktor: die Mühlen der Justiz mahlen bekanntlich langsam – dagegen bestimmen die Medianten durch ihr Verhalten selbst, wann, wie lange und wie häufig Sitzungen stattfinden. Oft reichen bereits wenige Termine, um zu einer Einigung zu gelangen. Außerdem tagen Gerichte öffentlich, und häufig sitzen Journalisten auf den Zuschauerbänken. Demgegenüber steht

die Mediation als diskretes, nicht-öffentliches Verfahren, in dem Parteien und Mediator Vertraulichkeit vereinbaren. Und weil gerade in der Wirtschaft Kosten zählen: Mediatoren rechnen das Entgelt für ihre Tätigkeit in der Regel nach Stundenhonoraren ab. So haben die Medianten diese stets im Blick.

Das Ziel, eine sachgerechte Lösung zu finden, die den Interessen beider Parteien dient, kommt ebenfalls beiden Parteien zugute. Außerdem darf davon ausgegangen werden, dass eine Lösung, die die Parteien währenddessen kooperativ aktiv gesucht und gefunden haben, dauerhaft tragfähig ist und ein neues Fundament für künftige Zusammenarbeit schafft. Kaum verwunderlich also, dass mit dem Thema in der Regel offen umgegangen wird. Auch die Mediatoren aus dem Hause Konsens bestätigen, dass „Mediation von vielen Unternehmen als positive Alternative zu anderen Auseinandersetzungsmöglichkeiten angenommen wird und für viele zu einer modernen Unternehmenskultur gehört.“