

Wege aus dem Konflikt

Mediation

Streiten ohne böses Ende: Immer mehr Konflikte in und zwischen Unternehmen werden mit Mediatoren lösungsorientiert und vor allem gewinnbringend bereinigt.

Mediation, „die Förderung der Streitbeilegung durch neutrale Vermittler“, rückt in letzter Zeit mehr und mehr ins Blickfeld der Öffentlichkeit und präsentiert sich damit als ein interessanter, alternativer Weg zur Konfliktlösung. Es ist nicht stimmig zu behaupten, Mediation würde die bisher angewandten Konfliktlösungsmöglichkeiten ersetzen – auf jeden Fall wird sie aber zukünftig einen wichtigen Bestandteil in unserem Rechtssystem repräsentieren. Dafür sprechen die Entwicklung, die es hin-

Buchautorin
Manuela Walser:
„Starke Berührung-
ängste mit Wirt-
schaftsmediation“



sichtlich der steigenden Ausbildungszahlen gibt, sowie das am 1. Mai 2004 in Österreich in Kraft getretene Mediationsgesetz, das die rechtliche Grundlage für die Mediation bietet. Gleichzeitig gilt es zu bedenken, dass im deutschsprachigen Raum die Zahl der durchgeführten (Wirtschafts-)Mediationen im Vergleich zu konventionellen Methoden zur Konfliktbeilegung noch verschwindend klein ist. Gründe dafür gibt es einige. Der derzeit gewichtigste Grund: „Die Angst vor einem neuen, noch zu wenig bekannten Verfahren“, sagt Manuela Walser, Autorin eines praktischen Handbuchs für Manager und Führungskräfte, das diese Berührungängste abbauen will.

Zeitpunkt ist entscheidend

Als Konflikt wird das Aufeinandertreffen unvereinbarer Entscheidungen oder Einstellungen bezeichnet. Der Kontakt zwischen Individuen bedingt das Aufkommen von Konflikten, denn jedes Individuum hat seine eigenen Interessen und trifft eigenständige Entscheidungen. Diese Entscheidungen prallen mit den Entscheidungen anderer im sozialen Umfeld agierender Individuen aufeinander. „Konflikte sind aber nicht nur Risiko, sondern auch Chance: Konflikte können, wenn sie ‚rechtzeitig‘ erkannt und passend behandelt bzw. bearbeitet werden, zu einer Verbesserung von Beziehungen und Ergebnissen führen“, meint Walser, „wichtig ist es, den geeigneten Zeitpunkt für eine Wirtschaftsmediation zu finden, wir empfehlen ab einer bestimmten Eskalationsstufe, professionelle Konfliktmanager hinzuzuziehen.“ Damit ist allerdings nicht gemeint, dass Manager auch noch schnell eine Mediationsausbildung machen und Konflikte ihrer Mitarbeiter so nebenbei lösen helfen. Herbert Dobrovlny, Generaldirektion ORF, ist erstaunt und fragt sich: „Sind die Manager von heute und jene von morgen und übermorgen die lang gesuchten eierlegenden Wollmilchschweine? Da könnte doch gleich der Haubenkoch sein eigener Restaurantkritiker, Hauben- & Sterneverteiler und grenzgenialer Marketingmann und kreativer Werbetexter sein.“

Das Lösen von Konflikten wird leider zur Zeit großteils als Management-Aufgabe gesehen. Mit diesem Irrtum muss aufgeräumt werden. Es ist inzwischen akzeptiert, dass Steuern besser bei einem Steu-

erberater aufgehoben sind, dass Aufgaben mit einem hohem Spezialisierungsgrad ausgelagert werden – Konflikte werden tendenziell intern geregelt und enden zu oft mit einem Kompromiss und nicht selten mit einer Kündigung. Die daraus entstehenden Opportunitätskosten sind enorm und übersteigen in aller Regel das Honorar eines Mediators bei weitem.

„Führungskräfte sollen führen. Sie sollen trotz aller Shareholder Value eine wertschätzende Einstellung gegenüber ihren MitarbeiterInnen haben – aber sie sollten

33 E C O Facts

Typische Konfliktmerkmale

Woran man erkennt, dass Konflikte vorhanden sind:

- Emotionen** nehmen überhand: lautstarke Wortgefechte, Unmutsäußerungen über Dritte, drohender Gesichtsverlust.
- Die Kündigung** ist zum Greifen nahe: die Sorge, ein Mitarbeiter könnte das Unternehmen verlassen, nimmt zu, Gedanken „Einen muss ich jetzt wohl kündigen“ kommen auf.
- Drohstrategien** und Vernichtungsschläge gehören zum Alltag: Mitarbeiter fügen sich gegenseitig Boshaftigkeiten zu, um den jeweils anderen zu „blamieren“ und in seiner Kompetenz in Frage zu stellen.
- „Frostiges“ Gesprächsklima:** kein Kommunikationsfluss, keine privaten Unterhaltungen, keine gemeinsamen informellen Treffen.
- Die Leute** hören auf zu reden, wenn jemand Bestimmter dazu kommt: Schuldzuweisungen nehmen zu, Verschleppung von Informationen etc.
- Körperliche Symptome:** Stress, Sodbrennen, Müdigkeit, Antriebslosigkeit, Schwächung des Immunsystems etc.
- Vermehrte Krankenstände:** Symptome von Burnout, Symptome bzw. Unterstellung von Mobbing.
- Erhöhte Mitarbeiterfluktuationsrate.**

Verfahrens- kostenvergleich

Streitwert	Mediation	Mediation mit Anwälten	Schiedsgericht	Ord. Gericht
50.000	4.500	10.776	16.627	20.574
250.000	6.750	19.062	24.231	46.823
500.000	6.750	24.726	40.541	71.304
2.500.000	11.250	71.226	110.181	213.684
5.000.000	13.500	112.476	155.681	389.939

Dr. Dr. Reiner Ponschab, gwmk

Sachverständigen-Mediation, das heißt, beide Unternehmen ziehen jeweils ihren Anwalt des Vertrauens in das Verfahren hinzu. So kann man den Unternehmen die Rechtssicherheit geben, die sie brauchen, und der Mediator unterstützt bei der Findung eines Konsens“, empfiehlt Walser diese gegenüber einem Gerichtsverfahren

wesentlich kostengünstigere Lösung (siehe Abbildung). Die Vorteile, die eine Wirtschaftsmediation mit sich bringt sind mit drei Begriffen zu beschreiben: Kostenersparnis, Zeitersparnis, kein Gerichtsverlust und Beziehungen bleiben bestehen.

Kein Allheilmittel

Es wäre falsch, anzunehmen, dass nunmehr jede Konfliktsituation mittels Mediation zu bereinigen wäre. So verlockend die beschriebenen Vorteile auch sein mögen, Mediation ist kein Allheilmittel. Die Wahl des richtigen Konfliktlösungsverfahrens ist mit Sicherheit eine schwierige Herausforderung und sollte genau aus diesem Grund besonders gründlich durchdacht sein. Es wäre verhängnisvoll, jede

einzelne Konfliktsituation aufzugreifen und mittels Mediation lösen zu wollen. Zum einen können Menschen den größten Teil aller Differenzen autark lösen, zum anderen fände man sich nur noch in Konfliktlösungsverfahren wieder. Wie nun entscheiden? „Es gibt sichere Anzeichen für das Vorhandensein eines Konflikts: Wortgefechte/lautes Schweigen, Zunahme von Krankenständen, Mitarbeiterfluktuation etc. Ein Mediationsverfahren dauert im Durchschnitt fünf Sitzungen zu drei bis vier Stunden. Das sind überschaubare Kosten und ich kann den Verantwortlichen nur empfehlen, es auszuprobieren! Nach allen mir bekannten Untersuchungen wird die Erfolgsquote von Wirtschaftsmediationen mit über 85 Prozent angegeben“, sagt Walser und fügt hinzu, „die Eurofighter-Thematik würde mich schon reizen zu medieren, denn außer täglichen, neuen Gesichtserverlusten auf allen Seiten kann ich im Moment keinen Nutzen aus diesem öffentlichen Konflikt ersehen.“

ihren „Leisten“ bleiben. Mediation ist eines von zahlreichen Instrumenten, um ein produktives, kreatives und erfolgsorientiertes Arbeitsklima zu sorgen. Es ist eines, das rechtzeitig und nicht erst, wenn es brennt, eingesetzt werden sollte“, appelliert Dobrovolny an alle Manager.

stengünstiger als Gerichtsweg
Konfliktlösung ist also keine Führungsaufgabe und Experten sind sich einig, es ist wichtig, die Situation zu verstehen, bevor ein Mediator engagiert werden. Das gilt zumindest die so genannten interbetrieblichen Konflikte. Wirtschaftsmediatorin Walser ortet allerdings auch ein Aufgabengebiet bei Konflikten zwischen Unternehmen: „Ich empfehle bei Konflikten zwischen Unternehmen die

3E CO Buchtip

Mit ihrem neuen Buch „Wirtschaftsmediation – Ein Handbuch für Manager, Führungskräfte & Berater“ zeigt Manuela Walser, wie sich der zielorientierte und kommunikative Weg der Mediation auf der Suche nach einer beidseitig zufriedenstellenden Lösung auch bei Konflikten im Bereich der Wirtschaft besonders positiv auswirken



kann. Aus ihrer eigenen Praxis als Unternehmensberaterin und Mediatorin zeigt die Autorin anhand ausgewählter Fallbeispiele die konkrete Umgangsweise mit diesem modernen und anspruchsvollen Instrument der Konfliktlösung. Durch die Ergänzung mit praktischen Checklisten und Tipps wird dem Leser ein sofort anwendbares Tool für den Einsatz in der Praxis in die Hand gegeben. Das Buch ist im Verlag IMV Medien AG erschienen und um Euro 39,80 im Fachhandel erhältlich. ISBN-13: 978-3200008557

3E CO Service

So kommt man zum geeigneten Mediator

- Persönliche Empfehlung.
- Wählen Sie nur einen „Eingetragenen Mediator“ aus der Liste des Justizministeriums, um auf jeden Fall dem Mediationsgesetz zu entsprechen (www.mediatorenliste.justiz.gv.at).
- Eventuell Branchenerfahrung klären.
- Scheuen Sie sich nicht, mehrere Erstgespräche mit verschiedenen Mediatoren zu führen.
- Verlassen Sie sich auf Ihr „Bauchgefühl“ bei der Auswahl des für den konkreten Fall geeigneten Mediators.

Weiterführende Links

- www.ecomotion.at – ecomotion Kommunikationsberatung
- www.oebm.at – Österreichischer Bundesverband der Mediatoren
- www.mediatorenliste.justiz.gv.at eingetragene Mediatoren nach dem ZivMediatG
- www.wirtschaftsmediation.cc – Experts Group „WirtschaftsMediation“ der WKÖ