



Mediation zielt darauf ab, dass Konfliktparteien eine gemeinsame Lösung finden, statt einen Sieger und einen Verlierer zu bestimmen.

KONFLIKTE EINVERNEHMLICH LÖSEN

DER POSITIVE EINFLUSS VON WIRTSCHAFTSMEDIATION

Wo Menschen sind, kommt es auch zu Konflikten – im privaten Umfeld genauso wie in der Politik oder der Wirtschaft. Viele davon lassen sich nicht mit einem simplen Schiedsspruch klären. Eine Mediation kann dann ein hilfreicher Lösungsansatz sein.

Zwischen verschiedenen Gruppen von Menschen – also Gesellschaften – entstehen schnell Reibungspunkte. Das Konfliktpotenzial reicht von verschiedenen ethnischen oder religiösen Auffassungen über politische und soziale Themen bis zur Verteilung von Ressourcen wie Trinkwasser oder Energie. Diese Konflikte werden häufig von Politikern ausgetragen, die Konsequenzen spüren aber alle Mitglieder der jeweiligen Gesellschaft. Ein Worst-Case-Szenario in Sachen Eskalation ist am Ende Krieg, wie wir ihn derzeit leider in der Ukraine erleben.

Constance Rettler

ist Geschäftsführerin bei Dr. Rettler Service, München, und Wirtschaftsmediatorin (IHK).



Auch am Arbeitsplatz können Konflikte entstehen, wenn Mitarbeiter oder Vorgesetzte unterschiedliche Ansichten zu Arbeitsaufgaben, zur Arbeitsplatzkultur oder zum Gehalt haben. Letzteres rangiert übrigens schon fast auf einem der hinteren Plätze der Konfliktskala – mittlerweile wird mehr über den Sinn der Arbeit oder flexiblere Arbeitszeiten gestritten. Was ungelöste Konflikte am Arbeitsplatz umso schlimmer macht: Sie betreffen häufig nicht nur die Streitparteien, sondern können das gesamte Umfeld, die Produktivität und das Arbeitsklima beeinflussen. Meist geht eskalierenden Konflikten eine lange Kette von Kommunikationsstörungen oder Missverständnissen voran. Wer am Ende recht hat beziehungsweise recht bekommt, entscheidet im Zweifelsfall ein Gericht. Aber das kennt häufig nur einen Sieger und einen Verlierer. Der Verlierer wird seine Niederlage nur ungern akzeptieren und seinerseits versuchen, in der nächsten Instanz recht zu bekommen. So zieht sich ein Konflikt in die Länge, verursacht hohe

Kosten und wird selten zur Zufriedenheit beider Parteien gelöst.

WAS BEDEUTET MEDIATION?

Eine Möglichkeit, Konflikte zwischen Parteien außergerichtlich mithilfe eines neutralen Dritten zu lösen, ist die Mediation. Sie ist im Gegensatz zu Gerichtsverfahren oder Schiedsverfahren nicht darauf ausgerichtet, eine Partei als Sieger und die andere als Verlierer zu bestimmen. Stattdessen zielt Mediation darauf ab, dass die Parteien gemeinsam eine Lösung finden, die für alle akzeptabel ist. Dabei gibt der Mediator keine Lösungen vor, sondern führt durch ein strukturiertes Verfahren und hilft den Parteien bei der Lösungsfindung.

Die Einsatzgebiete der Mediation sind vielfältig – sowohl im privaten als auch im geschäftlichen Bereich. So unterscheidet man allgemein zwischen Familienmediation und Wirtschaftsmediation. Um Letztere soll es im Folgenden gehen.

In einem Unternehmen können, wie eingangs bereits angedeutet, eine Vielzahl von Problemen und Konflikten mit Kunden oder Mitarbeitern entstehen. Probleme mit Kunden können zum Beispiel Verzögerungen bei der Lieferung, mangelnde Qualität von Produkten oder Dienstleistungen, Unzufriedenheit mit dem Kundenservice oder Fehlkommunikation sein. In solchen Fällen kann eine Mediation dazu beitragen, den Konflikt mit dem Kunden schnell und effizient zu lösen, bevor er eskaliert und am Ende womöglich zur Auftragskündigung führt. Zunächst sollte der Kunde darüber informiert werden, dass das Unternehmen eine Mediation als Methode zur Konfliktlösung anbietet und dies eine Option wäre, den Streit auf diese Weise beizulegen.

Konflikte zwischen Mitarbeitern können beispielsweise auf mangelnde Kommunikation, unterschiedliche Meinungen, Hierarchien, fehlende Anerkennung oder Persönlichkeitskonflikte zurückzuführen sein. Wenn man hier rechtzeitig reagiert und die Mitarbeiter dazu bewegt, Verständnis füreinander aufzubringen, lassen sich Unzufriedenheit und im schlimmsten Fall Kündigungen vermeiden. Nicht zuletzt trägt Wirtschaftsmediation dazu bei, Mitarbeiter durch Wertschätzung und das konstruktive Lösen von Konflikten an das Unternehmen zu binden.

SO LÄUFT EINE MEDIATION AB

Ein Mediator geht bei der Mediation von Konflikten nach einem strukturierten Verfahren vor. Zunächst wird die Mediation mit beiden Parteien vereinbart, wichtig ist hier die freiwillige Teilnahme und die Verschwiegenheit.

Im ersten Schritt stellt der Mediator das Verfahren vor und erklärt den Ablauf, die Regeln sowie Verhaltensweisen während der Mediation. Danach hat jede Partei die Möglichkeit, ihre Sichtweise darzulegen. Im Anschluss daran hilft der Mediator beiden Seiten, ihre Interessen zu identifizieren und gemeinsame Ziele

zu formulieren. Wenn die Parteien sich schließlich gemeinsam auf eine oder mehrere Lösungen einigen können, wird eine entsprechende Vereinbarung schriftlich festgehalten und von allen Beteiligten verbindlich unterschrieben.

EIN BEISPIEL AUS DER PRAXIS

Auf unsere Branche heruntergebrochen, könnte Mediation beispielsweise in folgendem Fall zur Anwendung kommen:

Ein Kunde reklamiert wiederholt Reinigungsarbeiten, doch der Objektleiter versteht das Problem nicht – das Objekt sei sauber. Er hat das Gefühl, der Kunde „sucht“ nach Fehlern. Der Dienstleister weiß, dass bei diesem Kunden die Reinigungskräfte häufig wechseln, da diese mit dem Druck und den vielen Reklamationen seitens des Kunden nicht zurechtkommen. Auch der Objektleiter will das Objekt nicht weiter betreuen und der Kunde droht mit Kündigung. Zwar ist ein durchgeführtes Audit gut ausgefallen; der Kunde erkennt dieses aber nicht an, da es ja „abgesprochen“ sei.

Warum kann eine Mediation hier helfen? Im Rahmen der Mediation findet ein Perspektivenwechsel statt, welcher beiden Parteien die Möglichkeit gibt, sich jeweils in die Situation des anderen hineinzusetzen. Hier liegt auch die größte Chance der Mediation – nämlich die Position des anderen und seine Interessen zu verstehen. Gelingt dies, ist der Weg für das Finden von Lösungen geebnet. Kurz und knapp:

- Beide Parteien erhalten die Möglichkeit zum offenen und ehrlichen Austausch.
- Keine Partei hat Recht, aber beide Parteien haben berechnete Interessen.
- Der Kunde möchte ernst genommen werden, ihm fehlte aber bis dato die Kommunikation.
- Die Objektleitung will Wertschätzung für ihren Einsatz und einen respektvollen Umgang mit den Mitarbeitern.

Eine erfolgreiche Mediation, in deren Rahmen sich sowohl der Kunde als auch der Objektleiter abgeholt und verstanden fühlen, stellt am Ende den Respekt zwischen den Parteien wieder her, schafft zwischen ihnen eine gemeinsame Kommunikationsebene und erhöht letztendlich die Kundenbindung.

Auf den Punkt gebracht: In vielen Fällen kann die Wirtschaftsmediation der kürzeste, kostengünstigste und tragfähigste Weg zur erfolgreichen langfristigen Beendigung von Konflikten sein. Allerdings ist dieser Ansatz in vielen Unternehmen noch nicht angekommen. Zwar sind teilweise Konfliktmanagementabteilungen oder Schlichtungsstellen installiert; oft werden diese aber nur einseitig oder lediglich innerbetrieblich genutzt. ■

Constance Rettler

guenter.herkommer@holzmann-medien.de