

Wirtschaftsmediation: Konflikte friedlich beilegen

Von Wolfgang Willems, Sulzbach

Konfliktmanagement in Unternehmen beschränkt sich noch immer zu oft nur auf die Schadensbegrenzung. Kurzfristig erfolgreicher Aktionismus, der in erster Linie auf Beschwichtigung oder Unterdrückung statt Beseitigung der Symptome abzielt, bleibt langfristig gesehen wirkungslos. Vielfach trennen sich schliesslich doch – in gegenseitigem Einverständnis, wegen unüberbrückbarer Differenzen, unter Zahlung einer Abfindung – die Wege von Arbeitnehmer und Arbeitgeber (selten zu Lasten des Chefs), oder es wird die Zusammenarbeit von «schwachen» gegenüber «starken» Kollegen aufgegeben (kaum von seiten der emotional stärkeren Mitarbeiter). Auf jeden Fall verliert immer der Betrieb, denn erst die Vielfalt unterschiedlichster Charaktere macht gemeinsamen Erfolg möglich. Besser als der Weg zum Arbeitsgericht ist der Weg zum Mediator.

Mediatoren sind jedoch keine Schlichter in dem Sinn, dass sie wie ein Ombudsmann oder Schiedsmann Gerichte entlasten sollen. Während dort Kompromisse nach Kenntnis der beidseitigen Problemlage vom Schiedsmann erarbeitet werden, hat der Mediator lediglich die Aufgabe, Gespräche in Gang zu bringen. Er soll dafür sorgen, dass die Streit-Parteien nach gewissen Regeln eigenverantwortlich einen Kompromiss erarbeiten, an den sie sich für eine zukünftige Zusammenarbeit halten können. Dabei darf kein Partner das Gefühl haben, dass er «verloren» oder «gewonnen» habe.

Bei der Mediation gibt es keine Verlierer – aber auch keine Gewinner

Die Wirtschaftsmediation arbeitet mit einem ganzheitlichen Ansatz zur – weitgehend aus der Familiengerichtsbarkeit bekannten – Mediation. Vor allem zur Kostensenkung bei Scheidungsstreitigkeiten eingesetzt hat sich die Mediation auch im Wirtschaftsbereich als ein Instrument erwiesen, das Ausgaben reduziert. Nicht zuletzt verbessert sich das Betriebsklima, weil auch nicht vom Konflikt betroffene Mitarbeiter sehen, dass der Betrieb weniger mit Macht als einer fruchtbaren Auseinandersetzung an Problemlösungen herangeht. Nicht mehr die Trennung steht im Vordergrund, sondern die wei-

tere Zusammenarbeit. Das funktioniert bei Personalproblemen im Betrieb genauso wie im Aussenverhältnis zwischen Abnehmern und Zulieferern, denen zu Zeiten eines heute geradezu gnadenlosen Wettbewerbs nicht die Luft zum Atmen genommen werden darf.

Mediation verspricht vor allem dann Erfolge, wenn die hinter jedem Konflikt verborgenen Ansichten und Meinungen, Überzeugungen und Wertvorstellungen Aufmerksamkeit finden. Ziel der Mediation ist es, das kreative Potential unter der Oberfläche gegensätzlicher Auffassungen zutage zu fördern. Dabei steht weniger die Analyse oder gar Aufrechnung vergangener Fehler im Vordergrund als die Suche nach einer sogenannten «win-win-Lösung». Das heisst, dass alle Beteiligten von einem Lösungsansatz profitieren, keine Partei «untergebuttert» wird. Ein Grundgedanke der Mediation ist es, dass selbst massive Konflikte bereits den Kern einer Lösung in sich tragen. Eigene Lösungen zu finden ist aber nicht mehr möglich, weil die Problemlösung einen Perspektiven-Wechsel braucht. Oberstes Prinzip ist dabei ein vernetztes Denken, das den Beteiligten aufgrund oft schon lange andauernder Streitigkeiten fehlt. Der Blick für konstruktive Lösungen ist den beteiligten Personen wegen der eigenen Betroffenheit verstellt. Das bedeutet, dass die Kontrahenten die störenden Eigenschaften der Gegenpartei zumeist überdeutlich wahrnehmen gegenüber einer Bagatell-Betrachtung eigener Schwachstellen. Ohne Mediator kapseln sich die Konflikt-Parteien immer mehr voneinander ab, statt gegenseitig Einfühlungsvermögen zu entwickeln. Das verschärft die Situation und führt zu Machtkämpfen.

Friedrich Glasl war lange Jahre im Krisenmanagement tätig, sowohl auf politischer Ebene wie bei internen Auseinandersetzungen in den Vorstandsetagen von Grossunternehmen. In seinem Buch «Konfliktmanagement» definierte er

neun Stufen der Konflikt-Eskalation:

1. Meinungsverschiedenheiten führen zu Spannungen und Verstimmungen, von denen die Beteiligten annehmen, dass sie ihre Probleme selbst argumentativ beseitigen können. Wenn das gelingt, handelt es sich lediglich um «die üblichen atmosphärischen Störungen» in einem Betrieb.
2. Gelingt das nicht, prägen alsbald Überheblichkeit und Arroganz die Verhaltensweisen der Konflikt-Parteien. Standpunkte verfestigen sich.
3. Diskussionen werden immer sinnloser, weil keiner der Beteiligten Kompromissbereitschaft zeigt. Die Konfliktpartner gehen auf Distanz. Nonverbale Signale und unbeherrschte Ausbrüche verschärfen die Situation. Hier

- werden die Wurzeln für aufkeimendes Mobbing gelegt. Der vorgeblich «stärkere» Konflikt-Beteiligte will seinen Gegner «ausschalten».
4. «Du oder ich» lautet jetzt die Devise. Ein strahlendes Selbstbild steht einem negativen Feindbild gegenüber. Die Konflikt-Parteien bemühen sich mehr und mehr um «Verbündete» von aussen, die ihren Standpunkt teilen.
 5. So eskaliert der Streit in die Öffentlichkeit. Persönliche Angriffe sind an der Tagesordnung. Die Kontrahenten merken, dass sie den Konflikt nicht mehr allein lösen können. Jetzt wäre es an der Zeit, sich um eine Mediation zu bemühen, um die verfahrenere Situation zu bereinigen.
 6. Gegenseitige Drohungen und zunehmendes Misstrauen erschweren die Kontrolle über den Konflikt.
 7. Die Kontrahenten merken mehr und mehr, dass es nicht mehr ums Gewinnen geht. Die Beteiligten suchen nach Möglichkeiten, den Gegner unter Druck zu setzen und sich selber vor vermuteten Angriffen zu schützen. Wer in diesem Kampf bestehen will, muss die Existenz des anderen erschüttern. Der Konflikt bestimmt schliesslich die Wahrnehmungen und Gedanken der Beteiligten. Die verfeindeten Parteien erweisen sich als immer weniger kooperationsbereit, sind eher bestrebt, die Ziele der anderen Seite – durch Intrigen – zu sabotieren. Um betrieblichen Konfliktstoff aus dem Weg zu räumen, wäre es spätestens in dieser Situation angebracht, einen Mediator als Lösungshilfe von aussen zu holen.
 8. Die Konfliktsituation ist so verfahren, dass es keine Gesprächsbasis mehr gibt. Für die Beteiligten geht es in einer Art Überlebenskampf nur noch darum, die Macht- oder Existenzgrundlage des Gegners zu zerstören. Das bezieht sich im Extremfall auch auf seine Verbündeten.
 9. Die Kontrahenten merken, dass nichts mehr zu gewinnen ist. Beide werden sie Verlierer sein. Einziger Trost ist die Genugtuung, den Feind im eigenen Untergang mit in den Abgrund zu reissen.

Mediation ist als Hilfseinrichtung, diese Eskalation frühzeitig zu verhindern,

ein zielgerichteter Probleme lösender Prozess,

in dem die Konflikt-Partner mit Hilfe eines nicht entscheidungsbefugten Dritten eigenverantwortlich eine Vereinbarung aushandeln. Unter Verhandeln im Sinne der kooperativen Konflikt-Lösung ist ein offenes Verhandeln nach dem Harvard-Konzept zu verstehen. Kennzeichen dafür ist es, weniger

durch ein Beharren auf möglichen Rechtspositionen als durch Konzentration auf Interessen der Konflikt-Parteien und das Entwickeln gemeinsamer Optionen zum beiderseitigen Vorteil eine von beiden Seiten akzeptierte Lösung zu erarbeiten. Wichtig ist dazu, bei den Konflikt-Parteien ein kooperatives Denken auf den Weg zu bringen, die Verhandlungsressourcen der Streit-Partner zu organisieren und sie damit den Konflikt selber lösen zu lassen.

Der Mediator ist – wie schon erwähnt – weder Richter noch Schlichter, sondern zielführender Moderator, um die Konflikt-Parteien auf einen Weg zu bringen, der vorhandene Probleme zur allseitigen Zufriedenheit löst. Dementsprechend steht er keiner Partei nahe, sondern ist neutraler Ansprechpartner in allen Gesprächsphasen. In der Mediation wird die Eigenverantwortlichkeit der Streit-Parteien gefördert und ihnen belassen. Als «Insider» kennen sie ihre Lage besser als der von aussen kommende Mediator. Dieser ist jedoch unverzichtbar, um neue Gesprächsansätze auf den Weg zu bringen. Aufgabe des Mediators ist es, über strittige Punkte lösungsorientiert zu verhandeln. Dazu gibt er Hilfe und Informationen beim Herausarbeiten der jeweiligen Standpunkte. So wird die Konflikt-Bewältigung auf eine sachliche Ebene geführt.

Wichtig ist, dass die Konflikt-Parteien ihre

Lösungen selber finden

müssen. Dadurch werden die Einigungsvorschläge als gerecht und nicht als von aussen aufgesetzt empfunden. Einvernehmlich gefundene Lösungen haben den zusätzlichen Vorteil, dass sie vom Einzelnen als Gemeinschaftswerk akzeptiert werden können. Der Mediator achtet bei den gemeinsamen Sitzungen auf die Einhaltung der notwendigen Verhaltensregeln. Dementsprechend besteht eine Mediation aus fünf Schritten:

1. Einleitung
2. Sichtweise der einzelnen Konfliktparteien
3. Konflikterhellung
4. Problemlösung und
5. Vereinbarung

Das schliesslich gemeinsam ausgearbeitete Memorandum muss von beiden Seiten als ausgewogen beide Interessen berücksichtigend akzeptiert werden. Gemeinsam getroffene Regelungen werden mit mehr Übereinstimmung und Befriedigung betrachtet und dadurch auch eher eingehalten. Nur wenn

beide Streit-Parteien der Mediation zustimmen, funktioniert sie und lässt das vom Mediator formulierte Memorandum als gemeinsam erarbeitete Schlussvereinbarung bestehen. In diesem Memorandum ist ein Neuanfang mit bedacht, da zukünftig die beteiligten Personen wieder produktiv zusammen arbeiten sollen.

Mediation schaltet die Gewinner-Verlierer-Ebene aus. Die konstruktive Regelung der Konflikte in einem kooperativen Prozess wird unterstützt, so dass Kompromisse möglich werden. Da dieser Prozess gegenseitig ist, kann keiner der Beteiligten zu Lasten des anderen gewinnen – aber auch nicht verlieren. Mediation führt damit zu den erwähnten «win-win-Lösungen». Mediation als Konfliktlösung birgt die Chance, Konflikte im eigentlichen Sinn der Worte befriedigend zu lösen, ohne persönliche oder wirtschaftliche Beziehungen auf Dauer zu zerstören.

Ziel der Mediation in einem Unternehmen ist zumeist, anstehende Arbeitsplatz-Konflikte unter Beteiligung aller betrieblichen Akteure zeitnah und kostengünstig zu lösen. Die Probleme sollen kreativ und interessengerecht bearbeitet werden. Die Mitarbeit aller Beteiligten ist jedoch dazu zwingend notwendig.

Eine nachhaltige Konfliktlösung ist nicht nur eine soziale Herausforderung, sondern auch eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit

Es gilt, atmosphärische Störungen zwischen den Kontrahenten zu beseitigen. Der Mediator wird dazu die Konflikt-Parteien mit einem persönlich gehaltenen Schreiben informieren und einladen, an der gemeinsam zu erarbeitenden Problemlösung mitzuarbeiten. Grundsatz einer erfolgreichen Mediatoren-Arbeit ist die Methode des intuitiven Verhandeln. Dabei handelt es sich nicht um ein therapeutisches Verfahren. Wichtig ist, die Zusammenarbeit so zu gestalten, dass sich keiner der Beteiligten am Ende als Verlierer sieht. Dazu muss sehr sorgfältig das Konflikt-Potential der Kontrahenten entdeckt werden. Es muss schliesslich unterstützt werden, um Veränderungen einzuleiten. Dabei ist das Verhalten des Mediators von strikter Neutralität geprägt.

Nahziel einer jeden Mediation ist es, den Streit-Parteien den Weg aufzuzeigen – nicht aus Angst vor Verlusten nur noch um das Gewinnen zu kämpfen. Vielmehr soll die Lernbereitschaft der Streitenden aktiviert werden, um ihnen Wege zur Kompromissbereitschaft aufzuzeigen. *Fernziel* ist es, den Lernprozess aller Beteiligten zu aktivieren. Die verloren gegangene Eigenverantwortlichkeit zurück zu erobern und nicht an Unbeteiligte abzugeben.

Diese Eigenverantwortlichkeit muss ein guter Mediator fördern und auf Dauer bei den Kontrahenten positionieren. Bei den Streit-Parteien soll es zu einem Wechsel der Perspektive kommen. Getragen durch Empathie und Kongruenz werden Defizite beseitigt und Probleme aufgearbeitet.

Mediatoren sind bestrebt, eine Ausschaltung der «Gewinner-Verlierer-Ebene» zu erreichen. Wichtig ist, dass sich keine Seite übervorteilt fühlt. Verlorengewonnene Würde muss zurückgewonnen werden können. Keine Partei sollte auch auf möglichen rechtlichen Positionen verharren, sondern Interessen herausarbeiten, auf die die andere Partei eingehen kann. Ein Mediator aus Saarbrücken erzählt dazu das Beispiel eines Ehepaares, das sich um eine Apfelsine streitet. Nicht dem gehört die Apfelsine, der sie gekauft hat. Auch nicht dem, der sie zuerst aus dem Kühlschrank genommen hat. Im Streit wird oft vergessen, worum es eigentlich geht. Wenn die Frau nur die Apfelsinenschale will, um einen Kuchen zu würzen, der Mann dagegen die Apfelsine mit der Schale als Abfall essen wollte, besteht gar kein Grund zu streiten.

Bei schwierigen Grundvoraussetzungen muss eine erfolgreiche Mediation mit einem Zeitrahmen von einem halben Jahr rechnen, um einen bisher schwelenden Konflikt zur allseitigen Zufriedenheit zu lösen.

Eine Mediation wird selten – allenfalls im Frühstadium eines zu eskalieren drohenden Streites – von den Betroffenen in Auftrag gegeben. Je höher die Stufe der Eskalation, desto eher müssen – bei der Wirtschaftsmediation – Gesellschafter, Aufsichtsrat oder Vorgesetzte darauf hinwirken, dass sich die Streit-Parteien über eine Mediation einem Einigungsprozess unterziehen, der beide den Konflikt ohne Gesichtsverlust beenden lässt. So gehört zum

Ablauf einer Mediation

zunächst ein *Treffen mit dem Auftraggeber*, um in einem Gespräch das allgemeine Vorgehen der Mediations-Sitzungen zu besprechen. Ziel ist dabei, gemeinsam festzulegen, welche Themen zur Sprache kommen, welche Akteure tonangebend sind und worin das Kernproblem besteht.

Dann folgt das *Treffen der Konflikt-Parteien* mit dem Mediator in unabhängigen Gesprächen. Je nach Anzahl der betroffenen Mitarbeiter sind Einzelgespräche oder Gruppengespräche zur Thematisierung des Konfliktes einzusetzen. Diese Treffen befassen sich in einer *ersten Phase* mit der *Konfliktdiagnose*. Die Themen der Mediationsanforderung müssen auf den Tisch. Hier gibt es Ziel-, Wahrnehmungs-, Rollen- und Verteilungskonflikte, die selten allein, zumeist gemeinsam in verschieden starker Ausprägung für einen Konfliktfall auftreten.

«Erst wahrnehmen, dann analysieren»

lautet die Devise für den Mediator. Dabei sind diese Dimensionen zu betrachten:

1. Was ist das Ausgangsproblem?
2. Wer sind die Konfliktparteien?
3. Welche Konfliktsymptome gibt es?
4. Wo gibt es Eskalationspunkte?
5. Welche Grundeinstellungen haben die Parteien zum Konflikt?
6. Auf welcher Eskalationsstufe befindet sich der Konflikt?
7. Wie sind die Beziehungen innerhalb der Konflikt-Parteien angelegt?
8. Wie sind die Beziehungen zwischen den Konflikt-Parteien strukturiert?
9. Was wurde bisher unternommen, um den Konflikt zu lösen?
10. Welche gemeinsamen Ziele verbinden die Konfliktparteien?

Aufgabe des Mediators ist es, die Konflikt-Gegenstände zu sammeln und eine Matrix zu erstellen mit dem Ziel, die Kontrahenten auch für die Perspektive der Gegenseite zu sensibilisieren. Die Konflikt-Diagnose analysiert daher auch die Rollenverteilung innerhalb der Konflikt-Parteien nach Anführern und Hintermännern. In vielen Fällen wird es jedoch wichtiger sein, wegen des zwischen Einzelpersonen schwelenden Konfliktes unter Führungskräften, Mitarbeitern und Kollegen die emotionale Ebene einer genauen Betrachtung zu unterziehen. Eine rein sachorientierte Konfliktlösung bringt wegen der Nichtbeachtung persönlicher Verhaltensweisen und Betroffenheit in der Regel nichts. Die Mediation muss hier Beziehungsebenen, Befindlichkeiten und Gefühle der Kontrahenten mit in die Diagnose einbeziehen.

Die Konflikt-Parteien schildern in diesen keineswegs im beruflichen Umfeld stattfindenden Gesprächsrunden die Situation und strittige Themen aus ihrer Sicht. Hierbei geht es darum, die Konfliktgegenstände zu bündeln, um einen Kontext oder eine Matrix für die späteren gemeinsamen Gespräche der Streit-Parteien zu erarbeiten. Üblicherweise sind 12 Sitzungen zu maximal anderthalb Stunden notwendig. Im Endeffekt bestimmen jedoch Umfang und Schwierigkeit der zu treffenden Regelungen die notwendigen Gesprächstermine. Der Mediator hilft in jeder Sitzung, die Gesprächsthemen zu strukturieren. Der Mediator wird dazu

- bestimmte Fragetechniken anwenden, um das Verständnis zwischen den Konflikt-Parteien zu verbessern
- versuchen, festgefahrene Strukturen zu lockern

- Vorschläge machen und Anregungen geben, wenn dies der Verhandlung nützt
- darauf achten, dass niemand benachteiligt wird oder in eine überlegene beziehungsweise unterlegene Position kommt

Wenn Worte fehlen, um Problemfelder zu visualisieren, sollten Rollenspiele und Partner-Übungen zum Einsatz kommen. Sie berücksichtigen eher, wie schrittweise gegenseitiges Vertrauen aufzubauen wäre. Hier sind die Gesprächspartner unabhängig voneinander aufgefordert, zu überlegen, welchen Vertrauensbeweis sie sich von der Gegenseite wünschen und zu welchen Zugeständnissen sie selber bereit wären.

In der *zweiten Phase* treffen sich die Konflikt-Parteien, um die in den vorhergehenden Gesprächen gesammelten *Problembereiche sichtbar zu machen*. Jetzt kommt es zur Gegenüberstellung der Konflikt-Parteien. Dabei ist darauf zu achten, dass eine gleichwertige Sitzordnung zu erreichen ist. Listen werden erstellt, um Regelungen und schliesslich die Einigung vorzubereiten. Dafür sollten schliesslich die Worte «fair», «sachgerecht», «stabil» und «effizient» stehen. Die Beteiligten setzen sich in zwangloser Umgebung zusammen. Die vermutlich schwächere Partei hat das erste Wort, um den Konflikt aus ihrer Sicht darzustellen. Jeder darf ausreden, hört dem andern aufmerksam zu. Wenn eine Partei spricht, macht die andere allenfalls Notizen, um festgestellte Differenzen als Ausgangspunkt für die Diskussion tiefer liegender Bedürfnisse und Wünsche zu formulieren. Beleidigungen sind tabu. Aufgabe des Mediators ist hier, die Differenzen ins Bewusstsein der Kontrahenten zu heben und sie bei der Suche nach gemeinsamen, übergeordneten Interessen zu unterstützen. Schrittweise sollte dann die anfangs indirekte Kommunikation über den Mediator in eine direkte Diskussion übergehen. Als unzulässig sind Bedingungen zu betrachten: «Wenn ... dann» bringen keine Ergebnisse, sondern verhärten die Fronten erneut. Vorleistungen von beiden Seiten sind als eindeutige Vorgaben für künftiges Handeln schriftlich festzuhalten und schliesslich als sichtbares Zeichen einer Einigung durch eine Unterschrift zu verstärken.

Erst wenn sich die Kontrahenten offen und ehrlich, aber dennoch mit Respekt sagen können, was sie persönlich empfinden und von der Gegenseite erwarten, sind Gefühle wie Ärger, Neid und Erniedrigung aufgearbeitet. Im Gegensatz zum Coach oder Psychotherapeuten gibt es jedoch vom Mediator keine fertigen Handlungsanweisungen, weil er als Vermittler

nur für das ordentliche Verfahren, nicht für die Problemlösung zuständig

ist. Es ist ausserordentlich wichtig, dass die Streit-Parteien ihren Konflikt eigenverantwortlich selber lösen, um das später zu formulierende Ergebnis zu akzeptieren.

Spätestens in der *dritten Phase* sollte eine *Einigung* erreicht werden, wenn der Mediator die Gesprächsergebnisse zusammenfasst. Dieses Memorandum dient als Einverständniserklärung für die erzielten Ergebnisse und als Grundlage, auf Dauer die Eigenverantwortlichkeit jedes einzelnen Mitarbeiters im Betrieb zu fördern.