

Mediation in Organisationen / Wirtschaftsmediation

Konflikte zwischen Firmen sowie Streitigkeiten innerhalb der Unternehmen sind an der Tagesordnung. Nicht selten enden sie vor Gericht – und damit, dass aus einstigen Geschäftspartnern erbitterte Feinde werden. Eine außergerichtliche Lösung wie die Mediation kann nicht nur neue Lösungswege aufzeigen, sondern spart zudem Geld und Nerven.

1. Anwendungsfelder für Wirtschaftsmediation
2. Voraussetzungen für den Erfolg von Wirtschaftsmediation
3. Chance durch Wirtschaftsmediation: Streitkultur entwickeln
4. Kosten der Wirtschaftsmediation
5. Ein Beispiel aus der Praxis

1. Anwendungsfelder für Wirtschaftsmediation

Wenn Unternehmen mit Kunden oder Lieferanten im Streit liegen, Mitarbeiter sich bis aufs Messer befehden, die Gesellschafter einer Firma in scheinbar unlösbare Konflikte verstrickt sind, leidet nicht nur die Stimmung, sondern in der Regel auch das Geschäftsergebnis. Denn ungelöste Konflikte führen bei Mitarbeitern häufig zu Resignation, innerer Kündigung oder gar offener Auflehnung; zwischen Unternehmen führen sie zu unbefriedigenden Geschäften oder zum Abbruch der Geschäftsbeziehungen. Kurz: Schwerwiegende Konflikte hemmen Unternehmen, senken Produktivität, Innovationsfähigkeit, Flexibilität – und kommen Unternehmen dadurch teuer zu stehen.

In der Mediation arbeitet ein Mediator als neutraler Dritter, der die Konfliktparteien an einen Tisch bringt. Dabei unterscheidet man grundsätzlich zwischen

- Wirtschaftsmediation zwischen Organisationen und
- Mediation innerhalb von Organisationen.

Konflikte *zwischen* Organisationen gibt es z.B. häufig bei:

- Streitigkeiten zwischen Hersteller und Kunden,
- Konflikten zwischen Hersteller und Lieferanten,
- Fragen der Macht- und Kompetenzverteilung nach der Fusion zweier Unternehmen (siehe auch 5.),
- Umweltkonflikten - national wie international.

Typische Konflikte *innerhalb* von Organisationen sind:

- Streitigkeiten zwischen Gesellschaftern,
- Aushandeln von Regelungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung in betrieblichen Umstrukturierungsphasen,
- Machtfragen und Kompetenzstreitigkeiten zwischen Mitarbeitern der gleichen Hierarchiestufe,
- Konflikten zwischen Mitarbeiter und Führungskraft.

2. Voraussetzungen für den Erfolg von Wirtschaftsmediation

Wie in allen Gebieten, in denen Mediation eingesetzt wird, geht es auch hier oft darum, dass Mediatoren zusätzlich zur Mediationskompetenz auch sogenannte Feldkompetenz besitzen. Das heißt, dass sie sich in der Organisation, im Unternehmen so sicher bewegen können, dass die Parteien Vertrauen aufbauen und ein geschützter Raum auch in diesem Sinn entstehen kann.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Mediation ist daher:

- Die Konfliktparteien lassen sich auf den Mediationsprozess sowohl sachlich als auch emotional ein.
 - Der Mediator ist in der Lage, Konflikte und Bedürfnisse der Parteien zu erkennen und zu benennen
 - Der Mediator verfügt über gute Fachkenntnisse in den entsprechenden rechtlichen, technischen und betriebswirtschaftlichen Fragen.
 - Der Mediator ist unparteiisch und genießt dadurch das Vertrauen beider Konfliktparteien.
- Ohne die spezifischen Anforderungen verallgemeinern zu können, handelt es sich bei Organisations- oder Wirtschaftsmediation oft um komplexe, systemische Zusammenhänge, manchmal auch um Mehrparteien-Mediationen, Firmen- und Abteilungskulturen kommen dazu. Nicht selten spielen Besonderheiten eines ganz spezifischen Wirtschaftsektors eine Rolle.

Es sollten daher anerkannte Mediatoren, die den Qualitätskriterien des Bundesverbandes Mediation e.V. entsprechen, hinzugezogen werden (siehe Liste der BM-Mediatoren).

3. Chance durch Wirtschaftsmediation: Streitkultur entwickeln

Wirtschaftsmediation ist nicht nur darauf ausgerichtet, einmalig einen konkreten Konflikt innerhalb eines Unternehmens oder zwischen Unternehmen zu lösen. Immer mehr Firmen sehen Mediation inzwischen auch als Chance, die Kommunikation im Unternehmen entscheidend zu verbessern, eine eigene Streitkultur zu entwickeln.

Dass die Kommunikation gut funktioniert, ist um so wichtiger, als der Erfolg vieler Unternehmen im Zeitalter von Globalisierung und shareholder value immer stärker davon abhängt, dass die Organisation wie auch die einzelnen Mitarbeiter innovativ sind und sich schnell auf Veränderungen des Marktes einstellen.

4. Die Kosten der Wirtschaftsmediation

Die Kosten für externe MediatorInnen richten sich in der Regel nach dem Zeitaufwand. Das Honorar ist frei verhandelbar.

5. Ein Beispiel aus der Praxis:

Neun Monate lang zogen die beiden Autohändler Martin Schmidt und Stefan Blau (Namen auf Wunsch der Betroffenen geändert) eine Mediatorin zu Hilfe, um die Fusion ihrer beiden Unternehmen zu bewerkstelligen. Um das Ende vorwegzunehmen: mit Erfolg.

Ausgangssituation: Die Standorte der beiden süddeutschen Auto-Händler Martin Schmidt und Stephan Blau, beide Vertreter derselben Auto-Marke, lagen weniger als 50 Kilometer auseinander. Die beiden Firmen erwirtschafteten zwar in der Vergangenheit schwarze Zahlen, doch klar war: Der Kundenkreis war zu klein, um beiden Vertragshändlern in dieser Re-

gion auf Dauer auch in Zukunft ein gutes Geschäft zu beschieren. Auch der Auto-Hersteller, der beide mit Pkws belieferte, war mit der Situation unzufrieden: Denn keines der beiden relativ kleinen Auto-Häuser war in der Lage, für den Auto-Hersteller effektiv und auffällig die Werbetrommel zu rühren. Der Hersteller forderte daher die beiden Händler auf zu fusionieren.

Konfliktfeld: Schmidt und Blau hatten zwar schnell Einigkeit darüber erzielt, dass eine Fusion der beiden Betriebe unerlässlich war. Scheinbar unüberwindbare Hindernisse aber zeigten sich schon bei den ersten Treffen der beiden Geschäftsführer: Beide wollten im künftigen gemeinsamen Unternehmen das Sagen haben. Nach kurzer Zeit schon verkehrten die beiden Geschäftsführer nur noch über ihre Anwälte, ein Gerichtstermin war schon anberaumt. Weil die geschäftliche Situation aber eine Zusammenarbeit erzwang, entschlossen sich die beiden, eine Mediatorin einzuschalten.

Mediationsprozess: Die Mediatorin klopfte zunächst die sachlichen Argumente ab. Der Vergleich der Firmendaten ergab: Weder Schmidt noch Blau konnten auf Vorteile ihrer Betriebe verweisen, die eine eindeutige Rangfolge in der Geschäftsführung begründet hätte. Schmidt, 29 Jahre, erwirtschaftete mit seinen 25 Mitarbeitern etwa den gleichen Gewinn wie Blau, 53 Jahre, mit seinen 30 Mitarbeitern.

Einer Einigung im Weg aber, so zeigte sich im Verlauf der Mediation, standen vor allem emotionale Beweggründe der beiden Geschäftsführer. Die Mediatorin achtete darauf, dass beide in den gemeinsamen Gesprächen ihre Interessen, Befindlichkeiten und vor allem ihre Empfindlichkeiten artikulierten. Deutlich wurde: Für den älteren Blau, der sich über Jahrzehnte hochgearbeitet hatte und sich dabei in der Region einen Ruf erworben hatte, schien es unvorstellbar, sich dem Jüngeren unterzuordnen. Er fühlte sich bei dieser Vorstellung erniedrigt. Dasselbe galt für Schmidt: Der 29-Jährige hatte seinen Betrieb mit finanzieller Unterstützung seines Vaters in kurzer Zeit erfolgreich hochgezogen, wollte sich und seinen dynamischeren Betrieb nicht dem alteingesessenen Blau unterordnen, wollte vor allem – wie bei der Mediation deutlich wurde – seinen Vater nicht enttäuschen. Zentraler Punkt war also, dass beide Geschäftsführer unbedingt vermeiden wollten, ihr Gesicht zu verlieren: Blau vor seinen Kollegen und innerhalb des Dorfes, Schmidt vor allem vor seinem Vater.

Konfliktlösung: Über insgesamt neun Monate trafen sich die beiden Geschäftsführer, arbeiteten ihre Interessen mit Hilfe der Mediatorin heraus. Die Lösung war schließlich verblüffend einfach: Anfangs hatten sich beide als Konkurrenten um den e i n e n Chef-Sessel verstanden, hatten das Gefühl, als jeweiliger Chef eines Autohauses über gleiche Fähigkeiten zu verfügen. Im Mediationsprozess wurde ihnen deutlich, dass Blau mehr dem Verwaltertyp, der jüngere Schmidt eher dem Verkäufertyp entsprach. Kurz: Die beiden ergänzten sich gut. Bei genauerem Hinsehen hatte Schmidt auch schon in der Vergangenheit den besseren Zugang zu jungen Kunden gehabt, Blau sich über lange Zeit bei älteren Kunden den Ruf hoher Qualität erworben. Dass beide Unternehmen fusionieren wollten, schien nun auf einmal unkompliziert, weil Blau und Schmidt sich als gleichrangige Geschäftsführer die unterschiedlichen Aufgabengebiete hervorragend aufteilen konnten. Blau war mit der Fusion unter diesen Bedingungen einverstanden. Schmidt dagegen zögerte noch. Erst nach einem Gespräch zwischen ihm und seinem Vater, unter Vermittlung der Mediatorin, stimmte auch er zu. Sein Vater hatte Verständnis dafür signalisiert, dass er unter den gegebenen Bedingungen in Zukunft nicht mehr alleiniger, sondern einer von zwei Geschäftsführern des nun größeren Gemeinschaftsunternehmens sein würde.