

*Andrea Kanicki  
Gerhart C. Fürst*

## **Wenn es hart auf hart geht - der Mediator als Begleiter bei der selbstverantwortlichen Konfliktbeilegung in Wirtschaft und Verwaltung**

Der amerikanische Konzern Motorola hat sein Budget für Gerichtsstreitigkeiten durch Beiziehung von MediatorInnen um 75%<sup>1</sup> reduziert. Toyota konnte die Anzahl gerichtsanhängiger Verfahren verschiedener Art binnen weniger Jahre durchschnittlich von fast 200 auf 3<sup>1</sup> verringern. Beim Computerriesen NCR spricht man glücklich davon, daß heute immerhin 60%<sup>1</sup> der Konflikte in einer ohnehin spannungsgeladenen Branche mittels Mediation gelöst werden.

Das sind drei zahlenmäßige Erfolge, derer sich die verhältnismäßig junge „Zunft“ der MediatorInnen erfreuen kann.

Man könnte Mediation kurz als Konfliktmanagement bezeichnen.

Die Unschärfe des Begriffes und das Überangebot von kursierenden Managementmethoden veranlaßt, sofort in medias res zu gehen:

Herr Schmid und Herr Müller arbeiten im selben Unternehmen. Der eine seit kurzem Leiter der Einkaufsabteilung, der andere seit Jahren in der Produktion. Sie begegnen sich zwar höflich, aber das, gerade zwischen einem Einkaufs- und Produktionsleiter, erforderliche hohe Maß an Kommunikation und Zusammenarbeit findet nicht statt. Es dauert vielleicht noch einige Zeit bis diese unbefriedigende Situation eine Form annimmt, welche die Geschäftsführung zum Handeln zwingt - etwa wenn meßbarer Schaden für das Unternehmen entstanden ist. Bis es soweit ist, kann schon viel Porzellan zerschlagen sein. Vor allem die Bindung von zeitlicher Kapazität der Betroffenen für Konflikte ist oft beträchtlich.

Amerikanische Spitzenmanager gestanden sich ein, daß sie sich bis zu 25% ihrer Arbeitszeit mit Konflikten beschäftigen. Umgerechnet auf ihre Gehaltskosten ergäbe das allein schon Millionenbeträge. Nun haben aber Konflikte an der Spitze häufig zur Folge, daß die nachgelagerten Organisationseinheiten (Betriebe, Abteilungen, Arbeitsgruppen etc.) einbezogen werden. Auf einmal sind dutzende MitarbeiterInnen in ihrem Denken und Handeln in den Konflikt verwickelt und entsprechend blockiert. Unsere obige Millionenrechnung könnte bald ein zweistelliges Ergebnis aufweisen.

Zurück zu Schmid und Müller: Freilich könnte sich die Unternehmensleitung von einem der beiden trennen, aber beide - seit vielen Jahren wertvolle Mitarbeiter für das Unternehmen, und deshalb mittlerweile zu Führungskräften avanciert - wären ein einschneidender Knowhow- und damit finanzieller Verlust für den Betrieb.

Ein anderes Beispiel:

Wenn es um die Frage der Unternehmensnachfolge geht, muß sich so mancher Junior in Geduld üben und ergraut, weil es zwar grundsätzlich feststeht, daß er den Betrieb übernehmen soll, aber der Zeitpunkt und die Art der Abwicklung sind mehr als fraglich. Negative Auswirkungen sind vorgezeichnet.

Der Nachfolger wird in der Umsetzung seiner Zukunftspläne behindert, betriebliche Entwicklungen werden gehemmt und das entstehende, trübe Klima beeinträchtigt Engagement und Gesprächsbasis. Weiters kommt hinzu, daß sich die Betroffenen des stillen Konfliktes erst viel zu spät bewußt werden. Das ist mit ein Grund, warum in Europa jährlich 300.000 Arbeitsplätze durch gescheiterte Unternehmensnachfolgen verloren gehen.

Aber auch im Streit zwischen Unternehmen oder ganzen Konzernen - man denke etwa an den Konflikt zwischen VW und General Motors um Einkaufschef Lopez oder den Lizenzstreit bei Tonträgern zwischen USA und China - gäbe und gibt es ein reiches Betätigungsfeld für MediatorInnen, vor allem aber ein riesiges Einsparungspotential an Zeit, Geld und Nerven für die beteiligten Streitparteien.

Was passiert nun eigentlich in einer Mediation?

Grundsätzlich sind MediatorInnen verantwortlich für den Ablauf des Einigungsprozesses. Sie sorgen für Gesprächskultur, Sachlichkeit und Offenheit der Konfliktparteien zueinander. Als neutrale Dritte übernehmen sie die Aufgabe, destruktives Konfliktverhalten wie gegenseitiges Unterbrechen, stures Verharren auf Standpunkten oder allzu emotionales Auftreten (laute Sprache, persönliche Angriffe usw.) zu verhindern.

Dadurch wird der größte Feind der gemeinsamen Lösung - die Eskalation des Konfliktes bis hin zu gegenseitigem schadhaftem Verhalten - ausgeschaltet.

Eine weitere Aufgabe der Mediatorin oder des Mediators (die übrigens bei komplexeren Fällen in der Regel als Zweier - Team arbeiten) ist es, Kreativität bei den Konfliktparteien zu fördern, um eine gemeinsame Lösung zu erarbeiten.

Es wird darauf geachtet, daß sie sich nicht auf Positionen festlegen, sondern daß ihre dahinterliegenden Interessen sichtbar gemacht werden.

In vielen Fällen ist das Verhalten von Konfliktparteien und ihr Drängen auf eine bestimmte einseitige Lösung nur das Ergebnis einer mangelnden Erörterung, "worum es eigentlich geht." Der Unternehmer, der seinen Nachfolger zappeln läßt, hätte vielleicht gar kein Problem, die Firmenleitung zu übergeben. Eigentlich liegt sein Interesse an der gesellschaftlichen Bedeutung und im persönlichen Kontakt zu wichtigen Kunden.

Der Produktionsleiter will dem Einkaufsleiter vielleicht gar nicht wirklich hineinregieren, aber an den Honneurs und Benefits, die dem Einkäufer von den Lieferanten häufig gemacht werden, möchte er, der sich als „eigentlicher Kunde“ versteht, gerne teilhaben.

Ziel des Mediationsprozesses ist eine einvernehmliche Lösung, die keinen Gewinner oder Verlierer kennt. Diese ist verbindlich und wird in einer schriftlichen Übereinkunft festgehalten.

Unbestritten verlangt diese Art der Konfliktbeilegung jedem einzelnen einiges mehr ab als der Abbruch ihrer Beziehungen (z.B. Wechsel des Arbeitsplatzes) oder der Gang zu Gericht:

Mediation braucht die Bereitschaft, gemeinsam fair zu verhandeln, Informationen offenzulegen und letztlich das erzielte Ergebnis selbst gemeinsam zu verantworten und umzusetzen.

Der Einsatz zahlt sich allerdings aus.

Untersuchungen haben ergeben, daß die Erfolgsquote bei 80%<sup>1</sup> liegt und die getroffenen Vereinbarungen beständiger und befriedigender als ein Gerichtsurteil sind. Die Konfliktparteien können sich mit einer selbst erarbeiteten Lösung, die ihren individuellen Bedürfnissen entspricht, besser identifizieren als mit einer oktroyierten Entscheidung durch Dritte.

Gerichtsverfahren sind oft sehr langwierig, kostenintensiv und die vom Richter gefällte Entscheidung ist für eine Streitpartei nicht unbedingt ein Gewinn.

Auch vor Gericht geschlossene Vergleiche führen durch die häufig nur punktuell erreichte Einigung selten zu einer längerfristigen Befriedigung der Parteien.

Es soll jedoch nicht unerwähnt bleiben, daß im Gegensatz zu Gerichtsverfahren nicht jede Mediation zu einem Ergebnis führt. Der Grund kann z.B. sein, daß keine ausreichende Gesprächsbereitschaft mehr vorhanden ist, eine Konfliktpartei sich im Mediationsprozeß einfach nicht wohl fühlt oder an der Chance einer gemeinsamen Lösung zweifelt. In einem solchen Fall wird sie von ihrem Recht, die Mediation einseitig abzubrechen Gebrauch machen. Freiwilligkeit - und zwar während des gesamten Verfahrens - ist Teil der Arbeitsübereinkunft zwischen MediatorInnen und den Parteien.

Die Kosten einer Mediation richten sich nach der Anzahl der erforderlichen Sitzungen. In der Regel muß man zur Konfliktlösung zwischen Einzelpersonen 3-10 Sitzungen à 2 - 4 Stunden veranschlagen. Zur finanziellen Orientierung können vergleichbare Beratungsleistungen in der Wirtschaft herangezogen werden. Die Aufteilung der Kosten eines Mediationsverfahrens werden wie alle anderen Verfahrensregeln von den Beteiligten vereinbart.

Die Geschichte zeigt, daß Mediation nichts Neues ist.

In China vermitteln MediatorInnen jährlich in 7-8 Millionen Konflikten mit einer Erfolgsquote von 90% und ersetzen damit nahezu die Justiz.

In den USA entwickelte sich die „Alternative Dispute Resolution“ (Oberbegriff für die dortigen Bemühungen um Verfahrensalternativen) seit dem Ende der Sechzigerjahre zu einer richtigen Bewegung. Gründe dafür sind u.a. in der Überlastung der Gerichte und den Besonderheiten des amerikanischen Zivilprozesses, wie etwa der fehlenden Kostenerstattungspflicht des Verlierers, zu sehen. Heute ist Mediation als konstruktives Vermittlungsverfahren in Familien-, Nachbarschafts-, Umwelt-, Arbeits- zivilrechtlichen- sowie politischen Konflikten nicht mehr wegzudenken. Durch Gesetz vorgeschrieben ist Mediation etwa in Arzthaftungsfällen (z.B. in Maine), bei Auseinandersetzungen zwischen Produzenten und Vertreibern von landwirtschaftlichen Produkten oder in Krankenhäusern bei Auseinandersetzungen über den Abbruch von Wiederbelebungsmaßnahmen (z.B. in New York).

In Kanada müssen im Zuge aller Zivilrechtsstreitigkeiten, ausgenommen familienrechtlicher, Baustreitigkeiten und Konkursachen verpflichtende Mediationssitzungen im Ausmaß von drei Stunden absolviert werden.

Wie steht es innerhalb unserer Grenzen?

Diverse Kongresse, Ausbildungen und Workshops haben bewirkt, daß sich die Mediation in Österreich zunehmend etabliert. Bei einigen Bezirksgerichten läuft ein Modellprojekt, in dem Mediation bei Scheidungen angeboten wird.

Der „Arbeitskreis Wirtschaftsmediation“ bietet innovativen Unternehmen und Organisationen die Zusammenarbeit bei der Einführung von Mediation an und bringt ihnen dadurch die Vorteile nahe.

Der Arbeitskreis setzt sich aus JuristInnen, PsychologInnen, KommunikationswissenschaftlerInnen und UnternehmensberaterInnen zusammen. Durch diese berufliche Vielfalt fließen Fachwissen und Erfahrungen aus den unterschiedlichen Bereichen in die Mediationsarbeit ein. Die Art des Konflikts entscheidet über die Zusammensetzung des Teams.

In Österreich steht die Mediationsbewegung im Vergleich zu anderen Ländern zwar noch am Anfang, dennoch ist man überzeugt:

„Nichts ist so stark wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist.“

*Die Autoren sind Mitglieder des „Arbeitskreises Wirtschaftsmediation“ in Wien.*

---

<sup>1</sup> *Quelle: San Diego Mediation Center*

*Anmerkung 2018: Aus dem Arbeitskreis Wirtschaftsmediation ging 1998 das „forum wirtschaftsmediation“ hervor. Gerhart Fürst und Andrea Kanicki waren Gründungsmitglieder und Mitglieder des ersten Vorstandes. Das forum wirtschaftsmediation ist bis heute einer der wichtigsten berufsgruppenübergreifenden Treffpunkte praktizierender Wirtschaftsmediator\*innen.*