



Der Konflikt rund um Stuttgart 21 rückt ein interessantes Thema in den Fokus: die Mediation. Doch nicht erst seit sich Gegner und Befürworter des Milliardenprojektes mit Heiner Geißler an einen Tisch setzen, ist die Mediation ein wirksamer Weg, Konfliktparteien außergerichtlich zu einem Konsens zu bewegen. Mediation kann mit großem Erfolg in vielen Lebensbereichen angewendet werden: ob Unstimmigkeiten im Verein, am Arbeitsplatz oder in der Familie – eben überall dort, wo die Positionen so verhärtet sind, dass ein sinnvolles Gespräch kaum noch möglich ist.

#### Mediation bringt Win-Win-Situationen

Mit der Mediation ist die Vermittlung in Streitfällen gemeint, die durch einen unparteiischen Dritten, den Mediator, durchgeführt wird, der von allen Parteien akzeptiert wird. Der Mediator führt die Konfliktparteien durch den oftmals emotionalen Verhandlungs- bzw. Vermittlungsprozess, bis am Ende für alle Parteien eine Win-Win-Situation erreicht wird – also eine Lösungsstrategie, die allen Interessen gerecht wird und den Konflikt nachhaltig löst.

Bewusste Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg – sowohl im Unternehmen als auch im privaten Bereich. Mithilfe grundlegender kommunikativer Fähigkeiten, die in der Mediation verankert sind, werden Missverständnisse, Differenzen und Konflikte bereits im Vorfeld vermieden. Die Kernelemente der Mediation sind das aktive Zuhören, die mediative Fragetechnik und spezielle Feedbackmethoden. Mit diesen Mitteln entwickeln Mediatoren effiziente und kreative Strategien zur Konflikterkennung und zur Konfliktlösung.

Gerade in der Kunst des aktiven Zuhörens liegt viel Potenzial, Konflikte zu vermeiden. Doch was sich leicht anhört, ist oft gar nicht so einfach. Denn während eines Gespräches denken wir oftmals bereits über Lösungen nach und hören dem Gesprächspartner nicht mehr konzentriert zu, was zu Unmut beim Gesprächspartner führen kann.

Darüber hinaus ermöglichen es mediative Fragetechniken den Kommunikationspartnern, Meinungen und Handlungen des

anderen besser zu verstehen. Es sind in der Regel offene Fragen, das heißt solche, die nicht mit einem einfachen „Ja“ oder „Nein“ zu beantworten und wunderbar geeignet sind, wesentlich mehr und dabei wirklich Interessantes vom Gegenüber zu erfahren.

#### Mediation als Mittel zur gemeinsamen Konfliktlösung

Die effizienteste und eleganteste Art, mit Konflikten umzugehen, ist es, einen Konflikt gar nicht erst entstehen zu lassen. Dafür ist die mediative Kommunikation bestens geeignet. Das ist inzwischen auch in der Politik angekommen und das Bundesjustizministerium hat einen Entwurf eines Mediationsgesetzes aufgesetzt, das zu einer erheblichen Stärkung der außergerichtlichen Streitbeilegung führen soll. Denn Mediation ist als alternative Konfliktlösungsmethode bestens dazu geeignet, Auseinandersetzungen unaufgeregt, praktisch und zeitnah zu beenden.

Bisher wenden nur wenige Unternehmen außergerichtliche Verfahren mit Beteiligung unparteiischer Dritter zur Konfliktbeilegung an. Dabei liegen die Vorteile der Mediation klar auf der Hand: Im Gegensatz zu einem öffentlichen Gerichtsverfahren, das sich durch negative Schlagzeilen schädlich auf die Unternehmensreputation auswirken kann, ist das Mediationsverfahren streng vertraulich. Zudem wird bei der Mediation deutlich kürzer verhandelt und die Entscheidungsfreiheit und Handlungsautorität bleiben in der Hand der Konfliktparteien. Das steigert in der Regel die Nachhaltigkeit der Konfliktbeilegung deutlich, denn die Geschäftsbeziehungen können dadurch „unbelastet“ fortgeführt werden.

Auch kostenstechnisch liegt ein deutlicher Vorteil aufseiten der Mediation. Untersuchungen belegen, dass ein Kostenvergleich von Gerichtsverfahren und Mediation deutlich zugunsten der Mediation ausfällt. Während ein ordentliches Gerichtsverfahren für einen Streitwert von 25.000 Euro bis zu 26.600 Euro kosten kann, belaufen sich die Kosten für die Mediation auf etwa 8.300 Euro. Derzeit liegt der Stundensatz eines Wirtschaftsmediators – je nach Branche, Qualifikation sowie Komplexität des Konfliktes – zwischen 120 Euro und 500 Euro.

**Birgit Hauser, Henriette Krauth, Marlene Ringwald**

sind Wirtschaftsmediatoren und arbeiten im ZMB Zentrum für Mediation und Beratung eG zusammen. Ihre Schwerpunkte liegen in der Wirtschaftsmediation, Mediation im Privatleben, Präventivmediation sowie der strategischen Mediation, die sie an mehreren Standorten in Deutschland anbieten.

**Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen**

Eine rechtzeitige und harmonisch verlaufende Nachfolgeregelung in den Unternehmen ist ein wichtiger und bisher von vielen unterschätzter Erfolgsfaktor innerhalb der deutschen Wirtschaft. Familienunternehmen, die gerade diesen Faktor geringschätzen, nehmen leichtfertig die Vernichtung von Unternehmenswerten in Kauf. Denn bei einer ausschließlich steuerlichen sowie rechtsbezogenen Betrachtung der Nachfolgeregelung kommt der entscheidende Faktor – die Familie – zu kurz. Sowohl dem Unternehmen als auch der Familie muss vernünftig Rechnung getragen werden. Diese Systemvermischung kann bei einem Familienunternehmen die Ursache für den oft schwierigen Entscheidungsprozess im Hinblick auf die Nachfolge darstellen, wenn die Familienmitglieder Folgendes erwarten:

- eine Gleichbehandlung unabhängig von ihrem Können,
- die Bevorzugung bei Stellenbesetzungen sowie
- eine Gleichbehandlung der Familienmitglieder in der Nachfolge.

Egal, welche dieser Erwartungen erfüllt werden, jede kann schädlich für das betroffene Unternehmen sein. Um dem zu entgehen, vermeiden viele Entscheider möglicherweise, die Unternehmensnachfolge rechtzeitig zu klären, was dazu führt, dass die ungelösten Konflikte zu einem späteren Zeitpunkt eskalieren. Werden dagegen in einer Mediation bereits im Vorfeld die Erwartungen und Wünsche aller Betroffenen fachgerecht und zielgerichtet thematisiert, kann viel Verdross und sogar eine drohende Existenzvernichtung verhindert werden.

Interessant ist es, dass speziell Frauen in puncto Nachfolgeregelung einen Schritt weiter sind. Das Institut der deutschen Wirtschaft hat herausgefunden, dass sich Unternehmerinnen frühzeitig um ihre Nachfolge kümmern – meist vier Jahre bevor es einen Chefwechsel gibt.

**Präventivmediation**

Wird Mediation also frühzeitig eingesetzt, kann die Entstehung von Konflikten verhindert werden. Mediationsverfahren können

daher auch präventiv als Teil der Organisationsberatung eingebunden werden – gerade dann, wenn Organisationsstrukturen verändert werden müssen. Solche Anpassungsprozesse haben in den vergangenen zehn Jahren in Umfang als auch in der Komplexität und Häufigkeit zugenommen. Das wird wohl auch weiterhin so bleiben.

Dabei hat jede Veränderung zunächst einen negativen Einfluss auf die Produktivität der betroffenen Organisationseinheiten, da die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter vom Tagesgeschäft abgelenkt wird. Trotzdem wird von den Unternehmern erwartet, dass der Wandel ohne jegliche Beeinträchtigung des laufenden Geschäfts quasi nebenbei laufen soll. Das jedoch ist ein Trugschluss: Die Veränderung von Abläufen, Strukturen und Geschäftsmodellen eines Unternehmens gleicht dem Umbau eines Motors. Und das bei voller Fahrt auf der Überholspur der Autobahn.

Doch die Präventivmediation kann helfen, Konfliktpotenzial im Vorfeld zu reduzieren. Das gilt auch bei der Umgestaltung oder der Bildung neuer Abteilungen, der Auflösung von Gruppen, Neuverteilung von Kompetenzen, Unternehmens- oder Abteilungsfusionen, bei veränderten Informationsstrukturen durch die Installation eines neuen EDV-Systems oder ganz einfach bei betrieblichen Standard- und Normänderungen.

Die Präventivmediation als erster oder begleitender Schritt zum erfolgreichen Projekt-, und Veränderungsmanagement bringt dem Unternehmen weiterhin folgende Vorteile:

- offene Kommunikation für das weitere Projekt,
- Erkennen und Nutzen der Interessen und Bedürfnisse aller Beteiligten,
- Kostenersparnis durch nicht entstandene Konflikte,
- kreative Lösungsansätze für das Projekt,
- Steigerung des Projekterfolgs,
- gemeinsame Motivation für das Projekt, die Veränderung „alle ziehen an einem Strang“ – und das sogar in dieselbe Richtung! Insgesamt gibt es also viele Bereiche, in denen ein Unternehmen die Mediation erfolgreich einsetzen kann.

[info@zmbeg.com](mailto:info@zmbeg.com) oder [hauser@zmbeg.com](mailto:hauser@zmbeg.com)