

## Wirtschaftsmediation – was, wann, wie?

Ulrike Gamm / Mario Patera



Dipl.-Geogr.  
Ulrike Gamm,  
Unternehmensberaterin,  
Mediatorin, Konfliktkultur-  
Kulturkonflikt, Wien



Dipl.-Ing. Mag. Dr.  
Mario Patera,  
Universität Klagenfurt,  
Psychotherapeut,  
Mediator, Wien

Wer würde nicht gerne die in Konflikten gebundene, zerstörerische Energie in konstruktive und kreative Energien für Lösungen verwandeln? Wirtschaftsmediation arbeitet mit diesen Konfliktenenergien und kann dabei in ganz unterschiedlichen Konfliktsituationen eingesetzt werden: bei **Konflikten im Unternehmen** (zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten, Mobbing, Konflikten zwischen Abteilungen, etc.) wie auch bei **Konflikten des Unternehmens mit seinen Umwelten**: Kunden, Lieferanten oder Anrainer – um nur einige Anwendungsfelder<sup>1</sup> zu nennen. Was ist aber das Besondere von Mediation im Wirtschaftskontext?

### Wirtschaftsmediation: nicht anstelle von Recht, sondern mit rechtlichen Rahmen

Der entscheidende Meilenstein für die Etablierung von Wirtschaftsmediation in Österreich war die Beschlussfassung über das Österreichische Zivilrechtsmediationsgesetz (ZivMediatG) im April 2003. Dadurch wurde erstmals in der EU ein umfassender zivilrechtlicher Rahmen für Wirtschaftsmediation geschaffen, der bei Wirtschaftskonflikten mit hohen finanziellen Risiken mehr Sicherheit für die Konfliktparteien etablierte. So werden durch das Gesetz u. a. Regelungen für die Hemmung von Verjährungen und sonstigen Fristen zur Geltendmachung von Ansprüchen für die Dauer des Verfahrens geschaffen.

Mediation wird häufig als „alternatives Konfliktregelungsverfahren“ (Alternative Dispute Resolution, ADR) bezeichnet. Wovon grenzt sich das Verfahren ab, wozu ist es eine Alternative?

### Mediation als Alternative zu Gerichts- und Schiedsgerichtsverfahren

Jeder, der schon einmal versucht hat, einen Konflikt vor Gericht lösen zu lassen, kennt die damit verbundenen Schwierigkeiten: Es gilt die eigenen Positionen durch Argumente, Beweise, Sachverhaltsdarstellungen zu untermauern. Viel Energie, Zeit, Kosten werden darauf verwendet, die eigenen Ansprüche aus der Vergangenheit abzusichern, die „alten sauren Geschichten“ noch einmal zu erzählen. Zunächst dem eigenen Rechtsanwalt gegenüber und

dann dem Richter. Die eigentliche Konfliktregelung erfolgt dann durch den Richter, die Konfliktparteien delegieren ihren Konflikt in doppelter Hinsicht: einmal an die Rechtsanwälte und dann an den Richter. Beim Schiedsgerichtsverfahren sind die Konfliktparteien zwar stärker engagiert, können prinzipiell mehr eigene Lösungsideen einbringen, aber auch hier wird die Konfliktregelung letztendlich an einen Entscheidungsbefugten Dritten übertragen.

### Mediation als Alternative zu Machteingriffen

Viele Konflikte werden im Unternehmen durch Hierarchie, durch Interventionen des Vorgesetzten geregelt. Dies ist prinzipiell eine Form, die eine rasche Regelung durch Entscheidungen ermöglichen würde und die für einige Konfliktarten durchaus auch sinnvoll sein kann. Die Option hat aber mindestens zwei Voraussetzungen: der Konflikt ist entscheidbar und der Vorgesetzte entscheidet und sitzt ihn nicht einfach nur aus. In vielen Wirtschaftskonflikten gibt es zudem keine von beiden Seiten akzeptierte Person oder Stelle, die eine solche Entscheidung treffen könnte (z.B. bei Konflikten mit Kunden) – sodass diese Konflikte dann wieder vor Gericht landen.

In allen zuvor beschriebenen Verfahren gilt: was die eine Seite gewinnt, verliert die andere – ein sog. Nullsummenspiel. Es wird kein Mehrwert durch die Konfliktregelung geschaffen. Gerade das ist aber der Anspruch der Wirtschaftsmediation – durch einen kreativen, interessenbasierten Kommunikationsprozess gelingt es, neue Regelungen zu entwickeln, an die bislang noch keine Konfliktpartei gedacht hat, die „den Kuchen vergrößern“ statt ihn lediglich zu verteilen.

Wirtschaftsmediation vertraut auf die Autonomie, die Selbstregulierungsfähigkeit der Konfliktparteien. Nur sie kennen die eigenen Problemlagen, wie auch die eigenen Ressourcen für Lösungen. Durch die Unterstützung der Kommunikation, die in Konflikten durch Abwertungen zumeist blockiert ist, kann ein wechselseitiges Verstehen erzeugt werden auf dessen Basis dann maßgeschneiderte Regelungen entstehen. Der Mediator ist dabei nur Begleiter, er gibt keine Ratschläge und trifft auch keine inhaltlichen Entscheidungen.

### Ablauf einer Mediation

Ein typischer Ablauf einer Wirtschaftsmediation beginnt mit einer ersten Kontaktaufnahme entweder

1) In einem der kommenden Beiträge werden die Vorgehensweisen von Wirtschaftsmediation anhand von konkreten Konfliktfällen demonstriert.

durch einen Auftraggeber, der nur die Kosten übernimmt, aber nicht Konfliktpartei ist, oder eine oder alle Konfliktparteien. Hier wird zunächst geklärt, welche Erwartungen hinsichtlich des Verfahrens bestehen, wen es zu beteiligen gilt und wie konkret die nächsten Schritte aussehen können.

In einer ersten Mediationssitzung werden gemeinsam Ziele und Themenfelder der Mediation sowie die Kooperationsregeln – auch für eskalierte Situationen – erarbeitet.

In den nachfolgenden Sitzungen werden die einzelnen Themen-/Konfliktfelder nacheinander bearbeitet. Als besonderes Qualitätsmerkmal und im Unterschied etwa zu Konfliktmoderation, werden die Interessen jeder Konfliktpartei erhoben. Was ist ihr/ihm wichtig für die Zukunft wenn es z.B. um die künftige Form der Zusammenarbeit geht? Eine Lösungs- und Zukunftsorientierung einhergehend mit dem Bemühen die Konfliktparteien dabei zu unterstützen, dass sie die Sichtweise der anderen Konfliktpartei hören können ist ein wesentliches Element dieses Arbeitsschrittes.

Der Perspektivenwechsel, das Nachvollziehen der Sichtweise des Anderen sowie die Sicherheit, dass auch die andere Seite meine Perspektive hört, sind Voraussetzung dafür, dass in einen kreativen Prozess der Lösungssuche eingetreten werden kann. Das wechselseitige Verstehen macht den Weg frei, um neue Lösungen zu finden. Es werden daher alle möglichen Lösungsideen und –wege aufgeführt und hinsichtlich der Vor- und Nachteile diskutiert. Auf dieser breiten Basis an Lösungsoptionen werden dann Lösungen ausgewählt und vereinbart, die den Interessen aller Konfliktparteien gerecht werden.

### Was sind wichtige Prinzipien der Wirtschaftsmediation?

Konflikte in Unternehmen haben zumeist viele Zuschauer und Mitgestalter. Dies trägt dazu bei, dass Konflikte „am Laufen“ gehalten werden, dass Öl ins Feuer gegossen wird. Doch was passiert mit dieser Öffentlichkeit in der Mediation? Wichtig bei einer Wirtschaftsmediation ist zu klären, wer gehört alles dazu, wer wird gebraucht, um eine Konfliktregelung zu erreichen? Zum anderen gilt es die weiteren „Konflikt stakeholder“ auf der Zusehertribüne mitzudenken. Sowohl mit dem Auftraggeber, als auch mit den an der Mediation beteiligten Konfliktparteien wird daher geklärt, wer, wann durch wen, über was informiert

wird. So wird das Prinzip der Vertraulichkeit im konkreten Fall geregelt. Diese Vertraulichkeit ist insbesondere bei Fragen von Patent- und Markenrechten, aber auch bei sexuellen Übergriffen am Arbeitsplatz wichtig. Dies umfasst sowohl den Schutz der Information wie den Schutz der Person. Gibt es Themenfelder mit einem erhöhten Schutzbedarf, bietet die Mediation auch die Möglichkeit für Einzelgespräche.

Freiwilligkeit stellt für Mediation ein weiteres wichtiges Prinzip dar. Jede Konfliktpartei kann für sich jederzeit den Mediationsprozess abbrechen, wenn sie den Eindruck gewinnt, dass für sie kein sinnvolles Weiterarbeiten mehr möglich ist. Doch was passiert, wenn z.B. bei einem Konflikt zwischen zwei MitarbeiterInnen die Mediation durch den Vorgesetzten oder die Personalabteilung angeordnet wird? Wo bleibt hier die Freiwilligkeit? Dies ist eine Frage, die in allen Phasen der Mediation vom Mediator fortlaufend beobachtet und thematisiert wird, da sie eine wichtige Basis für die Sicherheit und das Engagement der Konfliktparteien ist.

### Chancen und Nutzen

Wirtschaftsmediation passt sich zum einen der Logik von Wirtschaftsunternehmen an: der Beginn des Verfahrens ist wählbar - im Unterschied zur fremdbestimmten Zeitplanung vor Gericht gibt es Flexibilität in der Planung der Sitzungstermine sowie ein überschaubares Zeitgerüst für die Lösungssuche. Da die Mediation hinter verschlossenen Türen stattfindet, gibt es keine negativen Schlagzeilen in der Öffentlichkeit, Imageschäden werden so vermieden. Das Unternehmen und seine Akteure bleiben in der Verantwortung für die Mitgestaltung der Ergebnisse, sie behalten die Kontrolle über Entscheidungen. Zum anderen setzt Wirtschaftsmediation aber auch andere Kontrapunkte zur Logik des Wirtschaftssystems, indem etwa Emotionen als wichtige Ressource der Lösungsfindung aufgenommen und gestaltet werden.

### Zusatznutzen von Wirtschaftsmediation

Zusätzlich bietet jede einzelne Mediation allen Beteiligten eine entscheidende Lernchance: künftig anders miteinander umzugehen. Wirtschaftsmediation ist eine Chance Beziehungen zu erhalten und neu zu gestalten – nach innen als Beitrag zur Kulturentwicklung - nach außen als Beitrag zu einer vertrauensvollen Customer- Relationshipship.