

# **Konflikte lösen durch Mediation**

- **Konflikte – Problem und Chance zugleich**
- **Was ist Mediation**
- **Anwendungsfelder für Mediation**
- **Ablauf der Mediation**



# 1 Wirtschaftskonflikte - Problem und Chance zugleich

Konflikt ist Schmerz. Er ist unangenehm, aber als Warnsignal überlebenswichtig. Somit zeigt uns der Schmerz an, dass mit unserem Körper etwas nicht in Ordnung ist und wir uns darum kümmern müssen. Im Wirtschaftsleben sind Konflikte ein Zeichen dafür, dass die Zusammenarbeit zwischen Gesellschaftern, Geschäftspartnern, Mitarbeitern, Kunden oder Behörden verbessert werden sollte - bevor ein Rechtsstreit entsteht.

Die meisten Unternehmen stehen vor vielfältigen Herausforderungen: Der Umgang mit unterschiedlichen Mitarbeitern, neue Formen der Zusammenarbeit durch Veränderungsprozesse, die Kooperation mit Banken in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, die Regelung der Unternehmensnachfolge, Veränderungen im Gesellschafterkreis. Dies sind nur einige Beispiele für das Konfliktpotenzial in und zwischen Unternehmen. Diese Konflikte sind notwendig, weil sie dafür sorgen, dass sich ein Betrieb verändert und entwickelt.

Langwierige Auseinandersetzungen können für Unternehmen allerdings auch zum Problem werden. Streitigkeiten haben negative Effekte auf das Arbeitsklima, auf die betrieblichen Abläufe und auf Geschäftsbeziehungen nach außen. Zum Teil drohen zeitraubende Rechtsstreitigkeiten. Konflikte kosten Zeit, Geld und Nerven.

Konflikte können zu Innovationen auf der Sachebene und zu Verbesserungen auf der zwischenmenschlichen Beziehungsebene führen. Wichtig ist nur, dass sie professionell bearbeitet werden, damit die Kosten möglichst gering bleiben und die Chancen für neue und bessere Lösungen genutzt werden. Für das Unternehmen geht es um ein professionelles betriebliches Konfliktmanagement. Die Mediation - also die Konfliktregelung mit Hilfe eines neutralen Dritten als Vermittler - ist hierbei ein zentrales und sehr erfolgreiches Verfahren zur Lösung von Konflikten.

## 2 Wirtschaftsmediation - Was ist das?

Die Vermittlung durch unparteiische Dritte ist seit jeher in allen Kulturen ein bewährtes Mittel zur Konfliktbewältigung. Vor etwa 30 Jahren begann man - anfangs vor allem in den USA - Mediation als professionelle und systematisch einsetzbare Methode zu entwickeln. In Deutschland setzte sich Mediation zunächst im Familienbereich durch. Ehepaare wenden sich an Mediatoren, um ihre Trennung oder Scheidung einvernehmlich zu regeln und außergerichtlich vorzubereiten.

Inzwischen etabliert sich Mediation hierzulande immer stärker auch in der Wirtschaft, nicht zuletzt weil sie durch ihre Effektivität überzeugt. Die bisherigen Erfahrungen zeigen: Wenn es erst einmal gelingt, alle beteiligten Personen an einen Tisch zu bringen, liegen die Erfolgchancen der Wirtschaftsmediation bei 80% bis 90%!

Nach einer Untersuchung aus dem Jahr 1998 haben 87% der tausend größten amerikanischen Unternehmen in den letzten Jahren als Partei an einer Wirtschaftsmediation teilgenommen. Mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmensvertreter nannten als Grund für ihre Teilnahme nicht nur Kosten- und Zeitvorteile, sondern auch die Chance, befriedigendere Ergebnisse zu erzielen. Mittlerweile greifen auch immer mehr kleine und mittelständische Betriebe auf Mediation zurück.

Die Wirtschaftsmediation ist also ein kosten- und zeitsparendes Verfahren zur Lösung von Konflikten. Zugleich zeigen die bisherigen Erfahrungen, dass die Mediation Konfliktlösungen ermöglicht, die eine neue Qualität in der Zusammenarbeit, in den Geschäftsbeziehungen oder den persönlichen Beziehungen bedeuten.

## 2.1 Wie funktioniert Mediation

Die Konfliktparteien können in der Mediation darstellen, worum es ihnen in der Sache und persönlich wirklich geht. Mit Hilfe des Mediators werden Missverständnisse geklärt, neue Sichtweisen auf ein Problem besprochen und vereinbart, welche Ziele und Kriterien eine "gute Lösung" erfüllen muss. Der Mediator "übersetzt" und vermittelt dabei. Er hört zu, fasst zusammen, fragt nach und fördert Schritt für Schritt die Verständigung untereinander.

Mit Gesprächs- und Verhandlungstechniken strukturiert der Mediator das Gespräch. Die Konfliktparteien hören sich häufig zum ersten Mal richtig zu und erfahren, was die andere Seite wirklich will. Sie haben die Möglichkeit, ihre Interessen in Ruhe zu verdeutlichen. Das fördert die Kooperationsbereitschaft. Die Beteiligten suchen wieder selbst aktiv nach gewinnbringenden Lösungen.

## 2.2 Warum gerade Mediation?

Die Betroffenen erarbeiten ihre Lösungen mit Hilfe des Mediators eigenverantwortlich. Sie sind die Experten für ihre Situation und wissen daher, welche Lösung für ihr Problem am Besten passt und auch in Zukunft greift. Außerdem sind alle Beteiligten motiviert, die Vereinbarungen umzusetzen, weil sie ein Eigeninteresse an der Lösung haben und die Entscheidung nicht gegen ihren Widerstand durchgesetzt wurde.

Ein weiterer zentraler Vorteil der Mediation ist die Verantwortlichkeit des Verfahrens. Unternehmen sind von ihrem guten Ruf abhängig und in einem Gerichtsverfahren gelangen Betriebsinterna leicht an die Öffentlichkeit. Nicht so im Mediationsverfahren.

Darüber hinaus signalisiert jedes Unternehmen mit der Teilnahme an einer Wirtschaftsmediation seine Bereitschaft, innovative Wege zu beschreiten.

### **Wirtschaftsmediation unterscheidet sich in einigen zentralen Punkten von anderen Konfliktlösungsverfahren:**

- Anders als ein Schlichter oder Schiedsrichter entscheidet nicht der Mediator über die Lösung. Er hilft zwar bei der Entwicklung von Lösungsideen, die Verantwortung für die Gesamtlösung bleibt aber bei den Parteien.
- Der Mediator unterstützt die Parteien darin, Lösungen zu erarbeiten, die für beide Seiten von Vorteil sind. Es gibt also nicht einen Gewinner und einen Verlierer wie häufig bei gerichtlichen Verhandlungen.
- Im Gegensatz zum Coaching sollen zuverlässige Vereinbarungen für einen konkreten Konflikt gefunden und nicht Veränderungen der Persönlichkeit erzielt werden.

Das heißt aber nicht, dass sich die Verfahren wechselseitig ausschließen. Den Parteien steht z. B. der Rechtsweg weiterhin offen, falls die Verhandlungen in der Mediation scheitern.

### 3 Konflikte sind teuer

Ziel der Wirtschaftsmediation ist es, Streitparteien neue Lösungen zu ermöglichen, die ihren Wünschen und Interessen gerecht werden. Ziel ist es natürlich auch, Konflikte schnell und kostengünstig zu regeln. Das Geld für eine Mediation ist gut angelegt, wenn man die Kosten ungelöster Konflikte gegenrechnet. Die folgende Übersicht vermittelt einen Eindruck davon, welche Kosten durch Konflikte entstehen:

#### **Ungelöste Konflikte führen bei Gesellschaftern, Gesellschafter-Geschäftsführer und Arbeitnehmern zu:**

- Geringer Leistungsfähigkeit
- Fehlzeiten und hohem Krankenstand
- Verlorener Arbeitszeit
- Schlechteren Entscheidungen und Arbeitsergebnissen
- Sabotage, Diebstahl und Beschädigung
- Verlust von Mitarbeitern
- Verfahrenskosten

So wird sehr schnell deutlich, warum es sich wirtschaftlich gesehen oft lohnt, Auseinandersetzungen mit Hilfe von Mediation konstruktiv zu lösen.

#### 3.1 Geringere Leistungsfähigkeit

Konflikte führen dazu, dass die Konfliktparteien in ihrer beruflichen Rolle weniger leisten können. Sie sind oft unmotiviert, frustriert oder haben sogar Angst. Die Unzufriedenheit führt dazu, dass Eigeninitiative und Einsatzbereitschaft verloren gehen. Je nach Branche verschlechtern die Konflikte die Produktivität, die Innovationskraft oder die Kundenzufriedenheit.

#### 3.2 Fehlzeiten und Krankenstand

Im Gegensatz zur im nächsten Punkt erwähnten verlorenen Arbeitszeit ist hier nicht die Arbeitszeit gemeint, die die Konfliktparteien direkt für den Konflikt aufwenden, sondern diejenige, die auf Grund der Belastung der Mitarbeiter durch den Konflikt verloren geht. Beispiele dafür sind Abwesenheit vom Arbeitsplatz, Krankheit, vorgeschobene Krankheit oder sonstige gesundheitliche Beeinträchtigungen.

Konflikte können krank machen. Der "Mobbing-Report" zeigt, dass fast die Hälfte der Befragten in Folge Mobbing erkrankte, einige länger als sechs Wochen. Dies entspricht knapp der Hälfte aller Erkrankten in einem Unternehmen. Aber auch wenn keine körperlichen Krankheitssymptome vorliegen, bleiben von Konflikten betroffene Mitarbeiter häufig der Arbeit fern, um dem Konflikt und der Begegnung mit den Kollegen aus dem Weg zu gehen.

Fehlzeiten stellen für Unternehmen einen bedeutenden Produktivitäts- und Kostenfaktor dar. Die Kosten eines Fehltages betragen je nach Qualifikation des Mitarbeiters zwischen 103 und 410 Euro. 1% Krankenstand verursacht in einem Unternehmen mit ca. 1.000 Beschäftigten Kosten i.H.v. 204.520 Euro pro Jahr. Für ein Großunternehmen wie VW ergeben sich bei diesem Krankenstand Kosten i.H.v. ca. 23,5 Millionen Euro.

#### 3.3 Verlorene Arbeitszeit

Alles, was von der eigentlichen Arbeit ablenkt, führt zu einem Verlust für das Unternehmen. Unterschiedliche Untersuchungen haben beispielsweise gezeigt, dass Manager etwa die Hälfte ihrer Arbeitszeit damit verbringen, sich um die Regelung von Konflikten zu kümmern. Aus Sicht des Unternehmens ist die Zeit, die Personen für den Konflikt aufwenden, ein Kostenfaktor.

### 3.4 Schlechtere Entscheidungen

Jeder Konflikt kann sich negativ auf die Qualität einer Entscheidung auswirken. Menschen versuchen häufig, Konflikten aus dem Weg zu gehen. Sie vermeiden die direkte Auseinandersetzung mit demjenigen, der einen anderen Standpunkt vertritt. Daher zögern sie Entscheidungen so lange wie möglich hinaus oder treffen sie gar nicht. Für das Unternehmen können dadurch riesige Verluste entstehen. Gute Entscheidungen brauchen solide Entscheidungsgrundlagen, also Informationen. In Konflikten halten Menschen Informationen aber oft zurück oder geben sie verzerrt weiter. Die Entscheidung beruht dann auf schlechten Informationen und hat demzufolge eine geringere Qualität.

Um Konflikten aus dem Weg zu gehen und möglichst wenig Berührungspunkte mit dem "Gegner" zu haben, werden auch - offiziell oder inoffiziell - andere Strukturen und Kommunikationswege geschaffen. Diese neuen Strukturen sind aber in der Regel für die Erreichung der Unternehmensziele weniger effektiv als diejenigen, die bei konfliktfreier Zusammenarbeit möglich wären.

Zu falschen Entscheidungen kommt es auch, weil die Sachentscheidung bei schwierigen Konflikten in den Hintergrund tritt. Irgendwann verlagert sich der Streit immer stärker auf die persönliche Ebene. Die Konfliktparteien vertreten dann stur ihren Standpunkt, selbst wenn es aus sachlichen Erwägungen offensichtlich bessere Wege gäbe.

### 3.5 Sabotage, Diebstahl und Beschädigung

Studien haben gezeigt, dass innerbetriebliche Konflikte dazu führen, dass Schäden durch Diebstahl und Zerstörung von Inventar steigen. Konflikte mit Vorgesetzten oder Unzufriedenheit mit dem Arbeitgeber sind häufig Ursache dafür, dass Mitarbeiter mit den ihnen zur Verfügung stehenden Arbeitsmaterialien und dem Inventar unachtsam umgehen oder den Arbeitgeber bewusst schädigen. Das passiert normalerweise erst, wenn ein Konflikt eskaliert.

Aber auch ein unachtsamer Umgang mit Arbeitsmaterialien und -geräten kann schon zu hohen Schäden führen, wenn z. B. Rohstoffe nicht sparsam eingesetzt werden oder unnötig viel Ausschuss produziert wird. So gaben z. B. über die Hälfte der Mobbingopfer in einer Befragung aus dem Jahr 2001 an, als Folge der Konflikte unkonzentriert bei der Arbeit gewesen zu sein. Bei 33,5% der Befragten traten vermehrt Fehler auf, die zu Beschädigungen führten.

### 3.6 Verlust von Mitarbeitern

Konflikte innerhalb eines Unternehmens können dazu führen, dass die betroffenen Mitarbeiter an ihrem bisherigen Arbeitsplatz nicht mehr weiterarbeiten können und wollen. Oft eskalieren Konflikte bis zum Mobbing. Mitarbeiter werden innerhalb des Unternehmens umgesetzt oder lassen sich auf eigenen Wunsch umsetzen. Zum Teil kommt es zu Kündigungen bzw. zur Auflösung des Arbeitsvertrages. Befragungen zufolge sind mindestens 50% der Kündigungen durch den Arbeitnehmer auf Konflikte zurückzuführen. Wenn der Arbeitgeber kündigt, liegt das in etwa 90% der Fälle an ungelösten Konflikten (ohne betriebsbedingte Kündigungen auf Grund von Personalreduzierung und Restrukturierung).

Der Personalwechsel auf Grund von Konflikten verursacht Kosten z. B. durch die notwendigen Personalauswahlverfahren und das Anlernen neuer Mitarbeiter. Auch die geringere Produktivität der neuen Mitarbeiter in der Lernphase muss berücksichtigt werden. Insgesamt können für diese Fluktuationskosten 150% des Jahreseinkommens pro Person angesetzt werden. Nach Angaben des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) betragen die Kosten pro Person, die dem Unternehmen auf Grund von Konflikten verloren gehen, bei Arbeitern ca. 7.700 Euro, bei Sekretärinnen ca. 13.000 Euro, bei qualifizierten Facharbeitern ca. 25.000 Euro und bei Führungskräften ca. 205.000 Euro.

### 3.7. Verfahrenskosten

Konflikte verursachen Verfahrenskosten. Hierzu zählen z. B. Gerichtskosten, Kosten für Schiedspersonen und Rechtsanwälte. Nach Angaben von Anwaltssozialitäten, die sowohl Prozesse vor Gericht als auch Mediationsverfahren durchführen, verursacht eine Konfliktregelung durch Mediation nur ein Drittel der Kosten eines Verfahrens vor einem Schiedsgericht. Je nachdem, ob ein Gerichtsverfahren in der ersten oder zweiten Instanz beendet wird, entstehen ein Viertel der Kosten einer gerichtlichen Lösung. Im arbeitsrechtlichen Bereich liegen die Kosten der Mediation zwischen 20% und 30% der Kosten einer Einigungsstelle.

## 4 Anwendungsfelder für Wirtschaftsmediation

Als Unternehmer sieht man sich immer wieder Auseinandersetzungen nicht nur im eigenen Unternehmen, sondern auch mit Kunden, Vertragspartnern, Banken, Behörden oder auch Nachbarn gegenüber. Eskaliert ein Streit und kommt schließlich vor Gericht, ist die vormals gute Beziehung dauerhaft geschädigt. Im Mediationsverfahren haben die Beteiligten demgegenüber die Chance, die regelungsbedürftigen Punkte zu klären und gleichzeitig die bestehenden Beziehungen zu wahren.

Im Folgenden stellen wir Ihnen verschiedene Konfliktfelder vor, in denen Mediation mittlerweile erfolgreich eingesetzt wird, jeweils illustriert mit einem Fallbeispiel aus der Praxis:

### Anwendungsfelder im Überblick:

- Veränderungsprozesse im Unternehmen
- Auseinandersetzungen zwischen Gesellschaftern/Partnern
- Regelung der Unternehmensnachfolge
- Konflikte zwischen Mitarbeitern
- Erbangelegenheiten
- Bauprojekte
- Wirtschaftliche Auseinandersetzungen bei Trennungen/Scheidungen

### 4.1 Veränderungsprozesse im Unternehmen

Unternehmen müssen mit Umstrukturierungen bis hin zu Fusionen die eigene Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen. Diese Veränderungen lösen bei der Mitarbeiterschaft häufig Unsicherheit und Ängste aus, die sich negativ auf die Motivation und damit auch auf die Produktivität auswirken. Im Rahmen der Mediation werden die Betroffenen frühzeitig miteinbezogen, mögliche Streitpunkte erkannt und bearbeitet. Die notwendigen Maßnahmen werden dadurch auf eine breitere Basis gestellt und von den Mitarbeitern mitgetragen.

**Beispiel:** In einem Maschinenbauunternehmen wurden die Arbeitsabläufe umstrukturiert. Zwei Bereiche sollten stärker integriert werden.

In einem Mediationsverfahren wurden die persönlichen und fachlichen Konflikte zwischen den beiden Bereichsleitern geklärt. Danach unterstützten beide den Umstrukturierungsprozess aktiv.

### 4.2 Auseinandersetzungen zwischen Gesellschaftern/Partnern

Der Erfolg eines Unternehmens hängt in hohem Maße von dem Zusammenspiel innerhalb der Führungsmannschaft ab. Neben Konflikten in der alltäglichen Zusammenarbeit stellen dabei insbesondere die Gründung einer Gesellschaft, die Erweiterung sowie ggf. auch der Ausstieg Einzelner eine große Belastungsprobe dar. Werden diese Auseinandersetzungen nicht konstruktiv geführt, drohen große Schäden für das Unternehmen und eventuell langwierige, aufreibende Gerichtsverfahren.

Die Mediation stellt den geeigneten Rahmen für eine aktive, schnelle und vertrauliche Konfliktbearbeitung zur Verfügung. Die unterschiedlichen Meinungen und Interessen werden offen ausgetauscht und Lösungen erarbeitet, die von allen getragen werden.

**Beispiel:** In einer Ärztesozietät konnten auf dem Wege der Mediation Konflikte bei der Vertragsgestaltung zwischen den älteren und den jüngeren Partnern gelöst werden. Gemeinsam wurden Arbeitszeiten, Gehalt und Gewinnbeteiligungen neu geregelt.

### 4.3 Regelung der Unternehmensnachfolge

Mit der Regelung der Unternehmensnachfolge werden die Weichen für die Zukunft gestellt. Obwohl es sich aus wirtschaftlicher und persönlicher Sicht um eine der wesentlichsten Entscheidungen in der Firmengeschichte handelt, wird die Nachfolgeregelung häufig lange hinausgezögert. Die Klärung wird aus Sorge vor möglichen Auseinandersetzungen vermieden.

Die Mediation setzt genau an diesem Punkt an. Unter Berücksichtigung sowohl persönlicher und familiärer Interessen als auch betrieblicher Zielsetzungen werden maßgeschneiderte Konzepte entwickelt. Das Unternehmen stärkt so seine Handlungsfähigkeit und gibt Führungskräften, Mitarbeitern und Banken die notwendige Zukunftssicherheit.

**Beispiel:** In einer mittelständischen Bauunternehmung die als Familienbetrieb geführt wird, gab es Auseinandersetzungen um die zukünftige Marktstrategie und Ausrichtung der Firma. Die Banken machten Kredite von der Regelung der Nachfolge abhängig.

Im Mediationsverfahren fanden die Familienmitglieder eine Lösung, die den Jüngeren eine greifbare Zukunftsperspektive brachte und dem Senior einen angemessenen Ausstieg ermöglichte.

### 4.4 Konflikte zwischen Mitarbeitern

Wenn Menschen zusammenarbeiten, entstehen Konflikte. Diese ziehen schnell weitere Kreise und können das Klima und die Arbeitsfähigkeit ganzer Abteilungen in Mitleidenschaft ziehen. In der Mediation bekommen die Mitarbeiter in einem geschützten Rahmen die Gelegenheit, ihre Standpunkte auszutauschen. Missverständnisse werden auf diese Art beseitigt und Lösungen für eine gute Zusammenarbeit erarbeitet. Die Mediation leistet dadurch einen bedeutenden Beitrag zur Verbesserung der Atmosphäre im Unternehmen.

**Beispiel:** In einer Steuerberaterkanzlei war die Zusammenarbeit zwischen drei Mitarbeitern unmöglich geworden.

In der Mediation einigten sie sich über Arbeitsaufteilung, Urlaubsvertretung, Gestaltung der räumlichen Situation am Arbeitsplatz und den Umgang miteinander.

### 4.5 Erbangelegenheiten

Unter Streitigkeiten zwischen den Erben sowie zwischen Erben und Erblassern leiden häufig ganze Familien. Eine rein rechtliche oder auch rein wirtschaftliche Regelung wird den Bedürfnissen und Gefühlen der Beteiligten häufig nicht gerecht.

Im Mediationsverfahren werden Lösungen erarbeitet, die neben den materiellen Dingen auch die persönliche Ebene mit einbeziehen. So kann an Stelle der einseitigen Verfügung des Vererbenden ein Testament stehen, das auch die Interessen der Erben berücksichtigt. Erbgemeinschaften werden darüber hinaus in die Lage versetzt, die Erbmasse wirtschaftlich sinnvoll zu nutzen.

**Beispiel:** In einem landwirtschaftlichen Betrieb zieht eine Tochter als allein erziehende Mutter mit den Kindern zurück auf den Hof. Ein Bruder soll den Hof übernehmen, zwei weitere Geschwister wohnen außerhalb.

Gemeinsam verständigen sich Eltern, Hoferbe und weichende Erben über die Fragen der Pflege und Altersversorgung, Wohnrechte und finanzielle Regelungen.



## 4.6 Bauprojekte

In keinem anderen Bereich werden so viele Gerichtsprozesse geführt wie im Bauwesen. Die Gerichtsverfahren dauern häufig sehr lange, sind teuer und in ihrem Ausgang nicht vorhersagbar. Die Mediation eröffnet den Streitparteien die Möglichkeit, ihre Meinungsverschiedenheiten schnell und für beide Seiten akzeptabel beizulegen. Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn das gemeinsame Bauvorhaben noch zu Ende geführt werden muss oder auch weitere Projekte geplant sind.

**Beispiel:** Zwischen einem Investor, dem Architekten und den Nachbarn eines Baugrundstückes wurden die Streitigkeiten immer heftiger. Beide Seiten drohten mit gerichtlichen Schritten.

In der Mediation verständigten sich Bauträger und Nachbarn über den Ablauf der Bauarbeiten, Abstandsflächen und die Gestaltung eines Hochhauses.

## 4.7 Wirtschaftliche Auseinandersetzungen bei Trennungen/Scheidungen

Wenn Ehepartner sich trennen, drohen häufig schwere Auseinandersetzungen, die zum einen viel Geld und Nerven kosten und zum anderen eine gemeinsame Perspektive als Eltern unmöglich machen. Die Mediation ist ein strukturiertes und zielorientiertes Verfahren, das trotz der starken Betroffenheit eine Lösung ermöglicht, die sowohl den Partnern als auch den Kindern entgegenkommt.

**Beispiel:** Die Ehefrau war im Grundbuch eingetragene Eigentümerin einer Geschäftsimmobilie, die an die Firma des Mannes vermietet war. Die Immobilie war aus dem Vermögen des Ehemanns bezahlt worden.

In der Mediation einigten sich die Eheleute darauf, im Zuge ihrer Scheidung aus dem Vermögen des Mannes ein Haus zu erwerben, in dem die Frau und die Kinder wohnen werden. Die Geschäftsimmobilie wurde auf den Mann übertragen.

### Mediation ist er richtige Weg, wenn:

- Persönliche und sachliche Konflikte ineinander greifen
- Sie eine schnelle Regelung wünschen
- Für Sie viel auf dem Spiel steht
- Sie ein unsicheres Gerichtsverfahren vermeiden wollen
- Sie die Geschäftsbeziehungen erhalten wollen
- Sie ein vertrauliches Verfahren wünschen
- Für die Umsetzung der Lösung die Bereitschaft anderer erforderlich ist
- Sie das Betriebsklima positiv beeinflussen wollen.

## 5 Ablauf der Mediation

Oft sind gerade die ersten Schritte entscheidend, wenn Sie versuchen, einen Konflikt zu lösen. Es fragt sich nur, wie Sie die Sache am Besten angehen.

### Mögliche Fragestellungen:

- Was kann ich tun, um das Ganze in gute Bahnen zu lenken?
- Ist es sinnvoll, einen Mediator hinzuzuziehen?
- Sind die (anderen) Streitparteien bereit, sich auf den Versuch einer Konfliktregelung einzulassen?
- Wenn nicht, wie kann ich auf die Parteien zugehen oder wer könnte den Weg bereiten?
- Wann ist der richtige Zeitpunkt, um den ersten Schritt zu machen?

### 5.1 Erster Schritt – Unverbindliche Anfrage

Wenn Sie sich diese oder andere Fragen stellen, kann Ihnen unsere Kanzlei weiterhelfen. Herr Schardt ist selbst ausgebildeter Mediator und kann Ihnen dabei helfen, die oben genannten Fragen zu beantworten.

Sie können sich beraten lassen, wie Sie am Besten vorgehen. Insbesondere können Sie klären, ob Mediation in Ihrem Fall prinzipiell geeignet ist. Die Vertraulichkeit eines solchen Erstgesprächs gehört zu den beruflichen Standards und auch zu den Regeln für Mediatoren.

### 5.2 Zweiter Schritt – Den richtigen Mediator finden

Wollen Sie sich beraten lassen oder haben Sie sich schon entschieden ein Mediationsverfahren durchzuführen, suchen Sie im nächsten Schritt einen geeigneten Mediator. Bietet Ihr Berater die Mediation an und wird von Ihnen und den anderen am Konflikt Beteiligten als allparteilich empfunden, haben Sie schon den richtigen Ansprechpartner gefunden. Ist Ihr Berater in dem Streitfall eher Ihr Interessenvertreter, kann er Sie in der Mediation begleiten und unterstützen und Vorschläge für geeignete Mediatoren unterbreiten.

### 5.3 Dritter Schritt – Vorgehen, Zeitaufwand und Kosten klären

Im nächsten Schritt klären Sie mit dem Mediator den Auftrag.

### Mögliche Fragen von Ihnen an den Mediator:

- Wenn sich nicht alle einig sind, wie gewinne ich die anderen Beteiligten für die Mediation?
- Wie genau sehen die ersten Schritte aus und wie läuft das Verfahren ab?
- Welche Praxiserfahrungen haben Sie als Mediator?
- Wie lange dauert das Verfahren voraussichtlich und mit welchen Kosten muss ich rechnen?

Die Dauer einer Mediation hängt stark vom Fall und den beteiligten Personen ab. Manchmal wird ein Fall an ein oder zwei Tagen am Stück bearbeitet. Oft setzt man sich zu einzelnen Mediationssitzungen zusammen, die jeweils ca. zwei Stunden dauern. Über einen Zeitraum von mehreren Wochen finden dann fünf bis acht Sitzungen statt - manchmal auch zwei oder drei Sitzungen mehr oder weniger.

**Mögliche Fragen des Mediators an Sie:**

- Worum geht es?
- Was war der Anlass, ein Mediationsverfahren in Betracht zu ziehen?
- Woher kam die Initiative?
- Wer ist an dem Konflikt beteiligt und sollte an der Mediation teilnehmen?
- Wie stehen die anderen zu der Idee einer Mediation?
- Was ist bisher geschehen? Wie ist bisher mit dem Konflikt umgegangen worden?
- Welche Rahmenbedingungen sind zu betrachten?

## 5.4 Vierter Schritt – Die erste Mediationssitzung – gemeinsames Vorgespräch

Die Fragen aus dem Erstgespräch werden in der ersten Mediationssitzung mit allen besprochen. Es ist wichtig, dass alle beteiligten Personen den gleichen Informationsstand haben und sich auf das Verfahren einlassen wollen. In der ersten Sitzung werden die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit im Mediationsverfahren geklärt. Dazu zählen häufig die folgenden Punkte:

- Ziel der Mediation
- Individuelle Erwartungen an das Verfahren
- Rechte und Pflichten des Mediators und der Konfliktparteien
- Freiwilligkeit der Teilnahme
- Umgang mit Informationen/Fragen der Vertraulichkeit
- Ggf. weitere Gesprächsregeln
- Honorar

Die Entscheidung über die weitere Durchführung der Mediation wird gemeinsam in der ersten Sitzung getroffen. Die oben genannten Punkte werden besprochen und es wird eine an die jeweilige Situation angepasste Vereinbarung getroffen. Das Ergebnis wird dann in einem so genannten Mediationsvertrag schriftlich festgehalten und unterschrieben.

## 5.5 Fünfter Schritt – Der weitere Ablauf der Mediation

Nachdem der Mediationsvertrag geschlossen worden ist, folgen die weiteren Phasen des Mediationsverfahrens:

- In der Themensammlung wird besprochen, worum es in dem Konflikt geht. Es entsteht ein Überblick über die strittigen Punkte und Themen, die besprochen und gelöst werden sollen.
- Die Interessenklärung ist das Herzstück eines Mediationsverfahrens. Sie dient dazu, genauer zu klären, was hinter dem Streit steckt. Der Mediator arbeitet die Ziele und Wünsche der Beteiligten heraus und ermöglicht langsam ein besseres gegenseitiges Verständnis.
- Dann entwickeln die Konfliktparteien Lösungen, die den einzelnen Interessen möglichst gerecht werden und die von allen getragen werden können.
- Am Ende wird das Ergebnis schriftlich vereinbart. Je nach Fall kann dies in Form eines Ergebnisprotokolls geschehen oder als Memorandum, das die Grundlage für einen rechtsverbindlichen Vertrag bildet, der von juristischen Experten gestaltet wird.