



# Konflikte managen?

## Mit Mediation!

**W**o Menschen zusammenleben oder zusammenarbeiten und ihre unterschiedlichen Ansichten aufeinander stoßen, entstehen Konflikte. Das ist in der Familie so, aber auch im **Arbeitsleben**. Konflikte sind Teil unseres Lebens.

Im Berufsleben sind wir selten bereit, Spannungen offen anzusprechen. Der Konflikt schwelt vor sich hin, verfestigt sich und führt zu Machtkämpfen, Flucht oder aber der inneren Kündigung. Dies kann nicht im Sinne eines Unternehmens sein, denn wo gestritten oder gegeneinander gekämpft wird, wird nichts erwirtschaftet. Oft ist die Situation so verfahren, dass der Weg vor die Gerichte gewählt wird. Mit diesem Schritt werden Türen zugeschlagen: Eine weitere Zusammenarbeit im Unternehmen ist nicht mehr denkbar, langjährige Geschäftsbeziehungen enden. Zudem können sich die Parteien auf erhebliche Verfahrenskosten und Zeitaufwand einstellen. In manchen Fällen kann daher eine alternative Form der Streitschlichtung interessant sein: Die Mediation. Sie leitet sich vom griechischen „medos“ (vermittelnd) ab und hat eine lange Tradition. Erste Belege dafür lassen sich bereits bei der Vermittlung zwischen dem antiken Athen und Sparta finden. In den 70<sup>iger</sup> Jahren wurde die Mediation in den USA neu entdeckt und ist heute ein fester Bestandteil in der amerikanischen Arbeitswelt.

Worin unterscheidet sich dieses Verfahren von anderen Formen der Streitschlichtung wie der arbitrage oder der conciliation? Bei der Mediation sind es allein die streitenden Parteien selbst, die eine Lösung ihres Konflikts erarbeiten. Gerade in der Arbeitswelt wissen die Betroffenen oft besser als ein außenstehender Dritter, welche Lösung für ihren Bereich die beste ist. Dorthin geleitet werden sie von einer neutralen und unabhängigen Person, dem Mediator. Dieser beherrscht die Techniken, die es den Streitenden ermöglichen, einander zuzuhören und eine tragfähige Einigung zu finden. Mediatoren haben unterschiedliche berufliche Hintergründe (Juristen, Ingenieure, Psychologen, um nur einige zu nennen) und eine Zusatzausbildung, in der sie die Technik der Mediation erlernt haben. Dies ermöglicht ihnen zu hinterfragen, was die hinter den Positionen vorgetragenen

Interessen sind und worum es den Parteien wirklich geht. Haben diese einmal verstanden, was die andere Seite bewegt, besteht die Chance, eine Lösung zu finden, bei der beide Parteien das Gesicht wahren und auch zukünftig miteinander arbeiten können. In über 70% der Fälle finden die Streitenden eine Lösung. Dies erklärt die Ergebnisse empirischer Studien in Deutschland, wonach Unternehmer, die sich einmal dazu durchgerungen haben, ein Mediationsverfahren durchzuführen, damit sehr zufrieden waren. Mit dazu beitragen könnte auch die Vertraulichkeit des Verfahrens. Zu dieser verpflichten sich Medianten und Mediator, ein eventueller Reputationsverlust durch die Offenlegung des Konflikts vor Gericht ist nicht zu befürchten. Auch ein Ausstieg aus der Mediation ist jederzeit möglich, das Verfahren ist freiwillig und keiner kann gegen seinen Willen zu einer Teilnahme gezwungen werden.

In der Arbeitswelt Luxembourgs führt die Mediation immer noch ein Schattendasein. Dabei sind auch hier die Anwendungsgebiete vielfältig: Streitigkeiten zwischen Geschäftspartnern, bei Unternehmensfusionen- und nachfolgen, mit der Personaldelegation, zwischen Mitarbeitern sind nur einige Beispiele. Endgültig etablieren könnte sich die Mediation, wenn zum Jahresende die Europäische Richtlinie über bestimmte Aspekte der Mediation in Handels- und Zivilsachen umgesetzt wird. Dann erhält die luxemburgische Prozessordnung 21 neue Artikel, die das Verfahren der Mediation darlegen. Die Parteien können danach von sich aus eine Mediation anstreben „*médiation conventionnelle*“, diese kann aber auch in einem Verfahren von einem Richter angeordnet werden „*médiation juridique*“. In beiden Fällen ruhen in der Zeit die Verjährungsvorschriften.

Ein Leben ohne Konflikte wird es nicht geben. Wir können aber lernen, unsere Einstellung zu ändern: Nicht der Konflikt ist das Problem, sondern die Art und Weise, wie wir damit umgehen. Die Chinesen scheinen dies erkannt zu haben: In ihrer Schriftsprache besteht das Wort Streit aus zwei Schriftzeichen: Das eine steht für Gefahr, das andere für Chance!