

# MEDIATION IN DER WIRTSCHAFT



Yuganov Konstantin / Shutterstock.com

## öbm

Österreichischer  
Bundesverband für Mediation

Wir alle verbringen den überwiegenden Teil unseres Lebens im beruflichen Umfeld. Durch die wirtschaftlich angespannte Lage der letzten Jahre hat sich das Klima im Arbeitsprozess weiter verschärft. Die Schlagwörter Gewinnmaximierung, Arbeitsprozessoptimierung, Beschleunigung und Selbstbehauptung gewinnen an Bedeutung. Fusionierungen und Firmenübernahmen stehen auf der Tagesordnung. Der Druck aller Beteiligten hat sich erheblich verstärkt und führt zu immer neuen Konfliktfeldern.

Durch ungelöste Konflikte entstehen der Wirtschaft jährlich Milliardenverluste. Wenn es den Beteiligten gelingt, Konflikte nicht nur auszusetzen, sondern diese aktiv zu lösen, werden sie zur Chance für gemeinsam getragene Verbesserungen.

Betroffene Konfliktparteien besitzen selbst die größte Kompetenz, ihren Konflikt zu lösen. MediatorInnen begleiten und strukturieren diesen Prozess und helfen den Konfliktparteien, maßgeschneiderte und tragfähige Lösungen aus eigener Kraft zu erarbeiten.

**„Jenseits von Richtig und Falsch liegt ein Ort, an dem sich alle treffen.“**

War bis dato die Inanspruchnahme der Wirtschaftsmediation schwerpunktmäßig auf die Unterstützung externer Konflikte mit LieferantInnen, KundInnen und MitanbieterInnen konzentriert, ist der Bedarf an Unterstützung bei internen Konflikten gestiegen.

Diese sind beispielsweise

- › Konflikte auf Managementebene, am Arbeitsplatz, Teamkonflikte,
- › Umstrukturierungskonflikte,
- › Mitbestimmungskonflikte,
- › Generationenkonflikte,
- › Konflikte in Familienunternehmen, Unternehmensnachfolge.

In KMU und Großunternehmen verwenden Führungskräfte neun bis 14 Prozent ihrer Arbeitszeit für Konfliktbearbeitung.

Überraschend ist, dass die betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Bedeutung dieser Zahlen bislang noch nicht ausreichend reflektiert wird. Eine Kosten-Nutzen-Rechnung der durch schwebende Konflikte verursachten Kosten wie z. B. vermehrte Mitarbeiterfehlzeit, lückenhafte Arbeitsabläufe, unproduktive Arbeitszeit, Kündigungen, Neuaufnahmen, verzögerte Entscheidungen, ökonomische Folgekosten und Einsparungspotential durch eine Mediation wird in den seltensten Fällen als Hard-fact-Argument herangezogen.

Ein Ansatz, Konfliktkosten auf Teamebene sichtbar zu machen, wurde bereits im Wirtschaftsforum der Führungskräfte präsentiert. Die Initiative inCoop hat ein Teamgeist-Barometer entwickelt, das den prozentuellen und kostenmäßigen Anteil der „Teamfrustrierten“ aufzeigt und Verbesserungen begleitet. Dieses Instrument wurde in Kooperation mit Human-Ressourcen-Verantwortlichen erfolgreich in interessierten Firmen eingesetzt und beweist, dass ein Einstieg in die Mediation auch durch Mitarbeiterbefragungsinstrumente möglich ist.

Interessant in diesem Zusammenhang ist, dass sich überwiegend PersonalleiterInnen mit dem Thema Mediation beschäftigen und auch als AnsprechpartnerInnen fungieren. Studien ergeben, dass 74 Prozent der Befragten mit dem Begriff Mediation vertraut sind und 31 Prozent Mediation bereits im Unternehmen angewandt haben. Bei jenen, die schon eine Mediation eingesetzt haben, waren zwei Drittel mit den Ergebnissen total bzw. sehr zufrieden und 93 Prozent würden Mediation auch in Zukunft weiter einsetzen. In diesem Bereich überwiegt das Verständnis, dass Mediation eine Struktur bietet, die zu raschen Lösungen führt, davor jedoch zeitliche Ressourcen beansprucht. Der Aufbau eines innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystems ist ein unternehmerischer Ansatz, um die Chancen aus Konflikten systematisch zu erschließen.

### **Mit der Gewaltfreien Kommunikation (GfK) nach Marshall Rosenberg ist es möglich, sehr klar zu hören und zu sagen, worum es eigentlich geht.**

Innerbetrieblichen Konflikten wird zumeist mit informellen Gesprächen entweder bilateral oder auch in Anwesenheit des Betriebsrats oder der Personalabteilung begegnet. Wenn dies scheitert, wird mit Machtmechanismen wie Versetzungen, Disziplinarmaßnahmen, Kündigungen etc. reagiert. Dabei zeigt sich, dass circa ein Drittel der Konflikte bereits so stark eskaliert ist, dass die Betroffenen ohne professionelle Hilfe von außen keine Möglichkeit mehr sehen, diese konstruktiv zu lösen. Gleichzeitig gibt es nur eine geringe Neigung, Konflikte aktiv aufzugreifen. Nur wenige Unternehmen verfügen über interne Anlaufstellen und eigene qualifizierte MitarbeiterInnen.

Durch Trainings und Seminare in GfK erhalten „interne MediatorInnen“ ein einfaches Modell, um eigene und Bedürfnisse der Anderen auch unter schwierigen Bedingungen hören zu können, wodurch die Chancen auf konstruktive Lösungen enorm steigen. MitarbeiterInnen mit GfK-Ausbildung sind ein wichtiger Faktor für proaktive Konfliktvermeidung.

### **VERNETZUNG UND EMPFEHLUNGSKULTUR ALS AUFGABE DES ÖBM**

Es ist erwiesen, dass persönliche Kontakte zu MediatorInnen die Entscheidung für das Konfliktlösungsmodell Mediation maßgeblich beeinflussen. Berufliche Empfehlungen von anderen Unternehmen oder GeschäftspartnerInnen und private Kontaktnetzwerke nehmen einen wichtigen Stellenwert als Informationsquellen ein.

SteuerberaterInnen, WirtschaftstreuhänderInnen und UnternehmensberaterInnen präsentieren sich als wichtige Zugangskanäle zu MediatorInnen.

Die Wirtschaftskammer bietet sich als institutionalisierte Interessensvertretung als Vermittlungsdrehscheibe und vereinzelt bei Unternehmensübergängen/Nachfolgeregelungen auch als finanzieller Förderer für MediatorInnen an.

Informationsmedien wie Internet, Informationsbroschüren oder MediatorInnenlisten stellen ein modernes Instrument für Zugangskanäle zu MediatorInnen dar, das noch bei weitem nicht ausgeschöpft ist.

Die Fachgruppe Wirtschaft sieht es als ihre Aufgabe, Kontakte und Vernetzungen zu Firmen und ihren Mitgliedern zu fördern und den Erfahrungsaustausch zwischen internen und externen fachlichen SpezialistInnen, den ÖBM-Mitgliedern und den Fachgruppen des ÖBM auszubauen.



#### **AUTORIN**

**Renate Sagmeister**  
Personalreferentin, eingetragene Mediatorin, ÖBM-Fachgruppenkoordinatorin „Wirtschaft“

M: +43 650 5182 919

renate.sagmeister@oebm.at