

# PROFITS

Das Unternehmermagazin der Sparkassen-Finanzgruppe

## CLOUD COMPUTING

Flexible Kapazitäten aus dem Netz

## EIGENKAPITAL

Mit Investoren wachsen

## ALTERSVORSORGE

Sparen mit Steuer- und Renditekick

### LEHRLINGE

# SO GEWINNEN SIE DIE BESTEN

**DOSSIER**  
FÖRDERTÖPFE:  
DAS MAXIMUM  
HERAUSHOLEN

Franz-Josef Fischer, Chef des Elektrotechnikproduzenten Jäger Direkt aus Reichelsheim, findet Nachwuchskräfte im Internet



# Reden statt streiten

**Mediation.** Streitigkeiten mit Konkurrenten, Kunden und Firmenangehörigen kommen immer wieder vor. Allzu oft landen die Konflikte vor Gericht. Besser ist es in vielen Fällen, sich außergerichtlich mithilfe eines Mediators zu einigen.



Lange hatte alles rosig ausgesehen. 2005 findet Marc Ewers, Bauingenieur und Gründer der Euroterra Ingenieurgesellschaft, mit Architekt Clemens Doerr die passende Verstärkung für sein Unternehmen: Die Männer haben unterschiedliche Arbeitsschwerpunkte, aber gleiche Vorstellungen von Berufsalltag, Kundenbetreuung und Mitarbeiterführung. Man ist sich sympathisch. Doerr wird gleichberechtigter Partner bei Euroterra. Gemeinsam stemmen sie Krankenhausprojekte, bauen Industriehallen, die Firma schnurrt. Doerr: „Wir sind ohne Vorlauf in die Ehe gesprungen, und es hat funktioniert.“

Bis sich im Leben der beiden einiges zu ändern beginnt. Der eine wird Vater, der andere überdenkt sein Selbstverständnis. Plötzlich ist nichts mehr wie vorher. Die Prioritäten der Partner verändern sich. Immer häufiger gibt es unausgesprochene Konflikte. Das Miteinander wird unsachlich. Doerr: „Irgendwann wurde uns beiden klar: Wenn wir

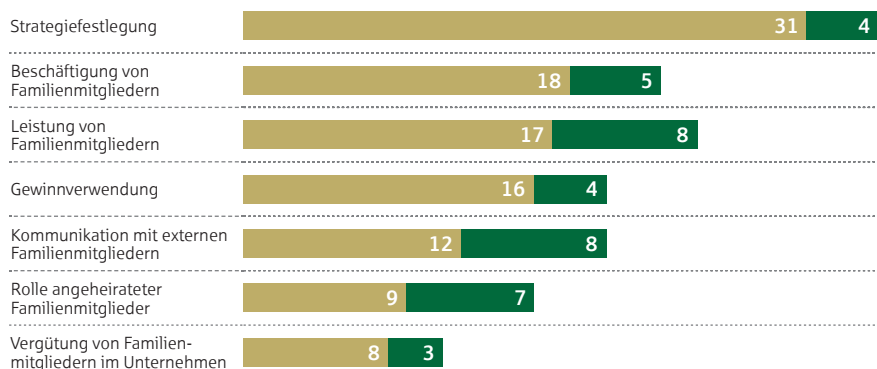
nichts unternehmen, ist unsere Firma in fünf Jahren kaputt.“

Streitigkeiten in der Geschäftsleitung, Konflikte zwischen Mitarbeitern, Auseinandersetzungen mit Lieferanten, Kunden und Konkurrenten kommen immer wieder im Unternehmeralltag vor (siehe „Strittige Themen in Unternehmen“). Allzu oft landen Konflikte vor Gericht. Das ist zeitraubend und teuer. Besser ist es in vielen Fällen, sich außergerichtlich mithilfe eines ausgebildeten Media-

tors zu einigen. Der holt als neutraler Moderator die Streithähne an einen Tisch und erarbeitet nach einem professionellen Fahrplan mit ihnen gemeinsam eine Lösung. Christian Bähler vom Beratungsunternehmen Zweisicht: „Meist liegt nach höchstens fünf Sitzungen ein Ergebnis auf dem Tisch. 80 Prozent der Mediationen sind erfolgreich.“ Während Anwälte die Interessen einer Partei durchboxen und dabei meist konfrontativ vorgehen, suchen

## Strittige Themen in Unternehmen

Welche Aspekte im deutschsprachigen Raum zu Konflikten in Familienunternehmen führen.



■ Gelegentliche Differenzen ■ Häufige Differenzen Angaben in Prozent. Quelle: PricewaterhouseCoopers 2010/2011



**Schlichten.** Wie beim Football ist es im Firmenalltag oft hilfreich, zwischen zwei Parteien zu vermitteln.

Mediatoren nach einem Konsens, der es den Beteiligten ermöglicht, in Zukunft weiter zusammenzuarbeiten (siehe „Mediation gezielt einsetzen“).

### Arbeitseffizienz steigt

Vor allem in Betrieben bringt das viel. Andrea Budde, Professorin für Recht an der Alice-Salomon-Hochschule in Berlin: „Wenn Konflikte erfolgreich bearbeitet werden, entstehen weniger Reibungsverluste. Die verschiedenen Bereiche arbeiten besser zusammen.“ Die Arbeitseffizienz steigt (siehe „Weniger Reibungsverluste“).

Bei Ewers und Doerr hat das geklappt. Als sie sich mit dem Lüneburger Mediator Tilman Metzger zusammensetzten, zeigte sich schnell: Vieles, wovon sie sich angegriffen fühlten, hatte gar nichts mit ihnen persönlich zu tun. Es galt vielmehr, die Situation und Perspektive des anderen zu verstehen. So konnte das gegenseitige Wohlwollen wiederhergestellt werden. Jetzt gibt es

an fixen Terminen gemeinsame Aussprachen. So kann sich kein Unmut mehr aufstauen.

Bislang scheuen sich viele Mittelständler, in Konflikten einen Mediator einzuschalten. „Das bekommen wir selbst hin“, heißt es. Experte Metzger: „Dabei übersehen sie die versteckten emotionalen Tretninen, die hinter fast allen internen Konflikten lauern.“ Diese verborgenen Konflikte, Bedürfnisse und Interessen kann ein Mediator sichtbar machen. Das ist eine Grundvoraussetzung, um gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten. Viktor Müller, Vorsitzender der Deutschen Stiftung Mediation: „Es geht darum, den Konflikt hin-

ter dem Konflikt herauszufinden.“ Und den gebe es genauso bei Streitigkeiten zwischen Unternehmen. „Wenn sich etwa Firma und Lieferant über eine fehlerhafte Ware streiten, ist das oft nur Auslöser für eine generelle Unzufriedenheit mit der Qualität“, so Müller.

Konzerne haben das Potenzial der Mediation erkannt. Global Player wie SAP oder Eon setzen Mediatoren bereits im Rahmen ihrer internen Konfliktmanagementsysteme ein. Cristina Lenz, Vorsitzende des Bundesverbands Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt: „In den vergangenen zehn Jahren ist die Methode mehr ins Bewusstsein gerückt.“ Geht ►



*„Mediation hilft, Beteiligte zum offenen Austausch und zu einer Einigung zu bringen“*

Ingrid Hofmann, Geschäftsführerin der I. K. Hofmann GmbH

es nach der Europäischen Union, soll Mediation künftig auch bei grenzübergreifenden Streitigkeiten zwischen Firmen eingesetzt werden. Eine entsprechende EU-Richtlinie liegt vor und muss nun in nationales Recht umgesetzt werden. Anfang des Jahres hat daher die Bundesregierung das erste deutsche Mediationsgesetz vorgelegt, Mitte Mai soll es der Bundestag verabschieden. Es definiert die Rahmenbedingungen einer Mediation und verpflichtet die Mediatoren zur Verschwiegenheit.

Ingrid Hofmann weiß, wie wichtig das ist. Die Chefin der Zeitarbeitsfirma I. K. Hofmann GmbH setzt seit zehn Jahren Mediation in ihrem 550-Mann-Unternehmen ein. Vor allem, wenn Angestellte aneinandergeraten wie vor einer Weile, als zwei langjährige Mitarbeiter miteinander stritten. „Als Arbeitgeberin weiß ich: Wenn ich diese Situation nicht befriede, verliere ich einen von beiden. Das ist aufwendig, teuer und eine Belastung für das Unternehmen“, sagt Hofmann. Ihre Mitarbeiter wissen: Bei Bedarf kann ich um einen Mediator bitten, die Chefin steht dahinter. Die Unternehmerin weiß: Wenn irgendwo etwas schief läuft, bekomme ich Meldung von meinen Vertrauensleuten und kann die Beteiligten zum Mediationsgespräch einladen. Hofmann: „Das ist viel besser als ein Streit vor Gericht.“

Wie sehr sich ein Mediator lohnt, wissen mittlerweile auch die beiden Unternehmer Ewers und Doerr. Denn heute sind die zwei wieder ein gutes Team.

Anja Dilk **P**



**Andrea Budde,**  
Professorin für  
Recht an der Alice-  
Salomon-Hoch-  
schule in Berlin

## „Weniger Reibungsverluste“

**PROFITS: Was bringt Mediation?**

**Budde:** Wenn Konflikte erfolgreich bearbeitet werden, entstehen weniger Reibungsverluste. Die verschiedenen Bereiche arbeiten besser zusammen. Die Arbeitseffizienz steigt, die Mitarbeiter sind zufriedener und bleiben der Firma gerne treu. Damit kann ein Unternehmen auch nach außen punkten, zum Beispiel bei der Mitarbeitersuche. Wer will sich schon mit unproduktiven Konflikten am Arbeitsplatz herumschlagen?

**PROFITS: Wie gelingt Mediation?**

**Budde:** Mediation ist ein Baustein. Sie sollte systematisch in das Konfliktmanagement eines Betriebs integriert werden. Zunächst geht es darum, den Istzustand zu analysieren: Gibt es bereits Ansprechpartner in Streitfällen? Was sind typische Auseinandersetzungen und wie wurden sie bisher gelöst? Dann sollte kritisch hinterfragt werden: Was fehlt noch? Wie können Mediation und Konfliktmanagement sinnvoll verknüpft werden? Für Firmen mit weniger als 100 Mitarbeitern wäre so ein Prozess allerdings überdimensioniert. Sie sind gut beraten, punktuell einen externen Mediator zu holen, der ihnen hilft, in ein, zwei Treffen eine Lösung für Streitigkeiten zu finden.



**Gespräch.** Der Mediator moderiert den Disput der Streitenden.

## Mediation gezielt einsetzen

**Experte Christian Bähler gibt Tipps zum Verfahren der Vermittlung.**

■ **Schnell handeln.** Spätestens, wenn sich mehrere Kollegen über das schlechte Klima in einer Abteilung beschwerten, ist es an der Zeit, zu handeln. Wo hakt es? Wer ist warum unzufrieden?

■ **Mediator suchen.** Auf den Internetseiten des Bundesverbands Mediation ([www.bmev.de](http://www.bmev.de)) oder des Europäischen Instituts für Conflict Management e. V. ([www.euconinstitut.com](http://www.euconinstitut.com)) finden sich die Adressen neutraler Mediatoren. Der Bundesverband Mediation in Wirtschaft

und Arbeitswelt ([www.bmwa.de](http://www.bmwa.de)) nennt auf Anfrage auch Mediatoren aus jeweils gewünschten Regionen.

■ **Streitende zusammenbringen.** Die Ranghöchsten, die im Konflikt eine Rolle spielen, gehören in die vom Mediator moderierte Runde. Denn nur dann ist das Ergebnis glaubwürdig. Zudem können in vielen Fällen nur die Verantwortsträger entscheiden, welche Lösung das Unternehmen mittragen will. Generell gilt: Der Chef muss hinter der Mediation stehen.