

Schlichten ist Silber, vorbeugen Gold

**Mediation nützt nicht nur bei Konflikten, die schon ausgebrochen sind!
Sie dient auch der Konfliktprävention.**

Wirtschaftsmediation als Verfahren, in unternehmensbezogenen Konflikten zu vermitteln, wird als Stichwort immer bekannter. Weitgehend unbekannt ist noch, dass die zugrunde liegenden Techniken auch außerhalb von eigentlichen Mediationen angewandt werden können.

Mediation ist eine Methode, Konflikte außergerichtlich lösen zu helfen. Die Konfliktparteien werden dabei von einem speziell dafür ausgebildeten neutralen Dritten mit Hilfe bestimmter Gesprächstechniken dazu geführt, sich selbständig gütlich zu einigen. Aktuelle Zahlen belegen, dass Mediation in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle erfolgreich ist, die Verfahrensdauer im Vergleich zum Gang vor Gericht wesentlich kürzer und die Kosten ungleich günstiger.

Mediation ist erfolgreich

Die Erfolgsquote von Mediation ist hoch, Studien sprechen unabhängig voneinander wiederholt von Werten zwischen 75 und 85 Prozent. In Niedersachsen wurde z.B. in einem landesweiten, auf zwei Jahre angelegten Projekt der Effekt von Mediation getestet. Von über 1000 Fällen wurden rund 80 Prozent erfolgreich abgeschlossen. Weil Mediation sich als sinnvoll erweist, werden zunehmend Mediationsklauseln in Verträge aufgenommen, und es wächst die Nachfrage nach konkreten Wirtschaftsmediationen.

Allerdings denken Betroffene meist erst dann an Mediation, wenn ein Streit bereits recht weit eskaliert ist. Als Faustregel gilt: je eskalierter der Streit, je verhärteter die Fronten, desto schwerer ist es, eine einvernehmliche Lösung schnell zu finden. In den meisten Mediationen gelingt das trotzdem, aber noch effektiver und nervenschonender wäre es natürlich, das Ausufern des Streits so zu vermeiden, dass kein offizielles Verfahren zur Schlichtung angesetzt werden muss.

Vor diesem Hintergrund wird zunehmend eine neue Form der begleitenden Mediation propagiert, deren Sinn Konfliktprävention ist. Das heisst: Konfliktpotenziale werden in einem sehr frühen Stadium als denkbare "Brandherde" erkannt und entschärft. In besonderem Maß ist eine solche Vorbeugung für die Projektarbeit entscheidend: gelungenes Projektmanagement lebt vom vorausschauenden Erkennen von Konflikten und der Vermeidung ihrer Eskalation.

Mediation im Projektmanagement

Man denke an den Zeitdruck von IT-Projekten, von strategischen oder Management-Projekten: unbehandelte Konflikte führen dort zu Zeitverlust, den sich niemand leisten kann, zu Demotivation oder gar Verlust der Mitarbeiter und letztlich oft zum Scheitern des Projekts. Die Einführung eines QM-Systems ist typischerweise so konfliktträchtig, dass eine begleitende Mediation sinnvollerweise zur Sicherung von Erfolg und Nachhaltigkeit institutionalisiert werden sollte. Auch im Bauwesen gilt heutzutage eine projektbegleitende Mediation als empfehlenswert, um von vorneherein den in diesem Bereich fast unausweichlichen Konflikten vorzubeugen.

Der Mediator oder die Mediatorin kann bereits beim ersten Vertragsabschluss mitwirken und z.B. die Beteiligten dazu veranlassen, sich selbst für den Konfliktfall bindend vorzuschreiben, dass vor einer gerichtlichen Lösung erst eine außergerichtliche, mediative gesucht wird. Im weiteren Projektverlauf kann Mediationswissen helfen, Unstimmigkeiten im Keim zu erkennen und rasch zu klären. Das vermeidet Zeitverlust, Arbeitsverzögerungen und ineffizienten Personaleinsatz, damit auch überflüssige Mehrkosten.

Mediation ist zukunftsorientiert

Wenn man bedenkt, dass Unternehmensfortschritt weit mehr von gelingender Projektarbeit abhängt als vom Tagesgeschäft, wird klar, warum Konfliktvermeidung in Projekten so wichtig ist. Projektmanagement ohne strategisches Konfliktmanagement anzugehen, ist ein klassischer Führungsfehler.

Auch außerhalb von Projekten wird eine sorgfältig durchgeführte Wirtschaftsmediation nicht nur versuchen, den aktuellen Streit einer friedlichen Lösung zuzuführen, sondern gemeinsam mit den Konfliktparteien darüber nachzudenken, wie Auseinandersetzungen dieser Art künftig vermieden werden können. Das kann von kleineren Strategiewechseln bis hin zu globaler Reform der Unternehmenskultur reichen. Auch hier ist also die Prävention ein wesentliches Zukunftsziel.

Mediation reiht sich damit ein in die große Toolbox des Konfliktmanagements. Und hier gilt: vorausschauendes Konfliktmanagement ist Chefsache. „Warten Sie nicht, bis das Kind in den Brunnen gefallen ist“, lautet die Devise. Mit kühlem Kopf kommenden heißen Zeiten vorbauen spart im Ernstfall Zeit und Kosten, Energie und Nerven.