

## Mediation

# Einigen statt Eskalieren

Von *Arne Gottschalck*, *Manager Magazin online* vom 04.11.2011



Corbis

Auch so lässt sich ein Konflikt beiliegen: Gütlich

**Mediation soll Konfliktparteien an einen Tisch bringen und das Problem lösen, schneller und günstiger, als es ein Gerichtsprozess könnte. Mediatorin Frauke Christiansen erklärt, wie das funktioniert - und wo die Grenzen dieses Wegs liegen.**

**mm:** Stellen wir uns vor, ich ärgere mich über meinen Arbeitgeber massiv. Kann ich Sie einfach einschalten?

**Christiansen:** Das können Sie auf jeden Fall. Üblicherweise stehen Sie bei so einem Anruf in einem Konflikt, der einer gewissen Führung bedarf. Mediatoren führen diese Konfliktparteien zusammen, und geben ihnen die Möglichkeit, einen Kompromiss zu finden, bei dem sich beide auch hinterher in die Augen schauen können. Das ist anders als bei einem Gerichtsprozess - danach ist alles Porzellan zerschlagen. Entscheidend hierbei ist aber das Interesse beider Parteien an einer Konfliktlösung und die Freiwilligkeit, mit der beide Parteien in eine Mediation eintreten.

**mm:** Und das wird genutzt?

**Christiansen:** Es wird immer mehr erkannt, dass Mediation einen wertvollen Beitrag leisten kann, um ein Unternehmen friktionsfrei zu steuern. Es gibt aktuell eine Studie der KPMG, die die Folgekosten ungelöster Konflikte beziffert - das ist für Unternehmenslenker schon eine wichtige Erkenntnis. Es gibt also vermutlich nicht mehr Konflikte, sondern eine größere Bereitschaft, sich diesen zu stellen. Das schlagende Argument ist, dass die Mediation schneller und günstiger ist als ein gerichtliches Verfahren. Und Mediation zielt auf Kooperation ab, nicht auf Konfrontation.

**mm:** Ein gesellschaftsübergreifender Trend?

**Christiansen:** Ich denke schon. Mediation ist ein Begriff, der sich durch alle Lebensbereiche zieht. Üblicherweise trennt man zwischen Wirtschaftsmediation und anderen Verfahren der Mediation, wie bspw. im Familienrecht. Schulmediation wird in Bayern stark gefördert. Und im Bau- und Immobilienwesen wird sie gern genutzt, weil sie schneller ist als ein Gerichtsverfahren, während dem alles stillstehen würde. Allein ein Beweissicherungsverfahren zum Beispiel für Baumängel dauert ewig. Und auch Unternehmen nutzen zunehmend die Dienste der Mediatoren.

**mm:** Gilt das auch im Arbeitsrecht?

**Christiansen:** Lassen Sie es mich so sagen, es gibt bestimmte Felder, die eine Mediation von vornherein ausschließen, wie das Strafrecht. Und natürlich alle Fälle, in denen die Beteiligten so überkreuz liegen, dass sie klagen wollen: Das ist zum Beispiel im Arbeitsrecht der Fall, weil der Arbeitnehmer mit dem ihm freundlichen Recht besser fährt als mit einer Mediation. Ansonsten ist nahezu jeder Konflikt mediationsfähig.

**mm:** Das bringt uns zur Frage, wie stark so eine Regelung dann überhaupt ist.

**Christiansen:** Eine erfolgreiche Mediation endet mit einer Mediationsvereinbarung. Die regelt, was die Parteien zur Konfliktlösung beschlossen haben. Dazu gehört auch festzuhalten, was geschehen soll, wenn eine Partei die Vereinbarung verletzt. Unabhängig davon entscheiden sich immer mehr Unternehmen dafür, in ihre Verträge eine Mediationsklausel aufzunehmen, die im Streitfall eine Mediation vorsieht, bevor man sich gerichtlich auseinandersetzt.

**mm:** Für eine verbesserte Durchsetzbarkeit?

**Christiansen:** Genau. Allerdings muss die Bundesregierung derzeit sowieso eine europäische Richtlinie umsetzen, der zufolge eine Mediationsvereinbarung zukünftig den Rang eines vollstreckbaren Titels erhält.

**mm:** Wie hoch sind eigentlich die Erfolgsaussichten einer Mediation?

**Christiansen:** Genaue Zahlen dazu gibt es nicht. Aber im Schnitt führen 80 Prozent der Mediationen zum Erfolg, d.h. zur Unterzeichnung einer Mediationsvereinbarung.

**mm:** Was ist dabei Ihre Kernaufgabe?

**Christiansen:** Die Menschen aufeinander zuzuführen und ihnen wie ein Übersetzer dabei zu helfen, die Position des anderen und dessen Interessen zu verstehen. Dazu müssen sie aussprechen können, was sie drückt. Sehen Sie, die Amygdala oder der Mandelkern als Teil unseres Gehirns spielt eine entscheidende Rolle bei der emotionalen Bewertung von Situationen, er steuert unsere Handlungen, die auf Gefühlen beruhen. Er ist wie der Speicher eines Computers, er wird voller und voller - und eines Tages kann man nicht mehr rational reagieren. Genau da will Mediation helfen.

**mm:** Und das funktioniert dann nicht, wenn ...

**Christiansen:** ... die Positionen hemmungslos festgefahren sind und keiner wirklich an einer Konfliktlösung interessiert ist.

**mm:** Darf eigentlich jeder sich Mediator nennen?

**Christiansen:** Es ist kein geschützter Begriff, und es gibt ganz unterschiedliche Ausbildungswege, von denen übrigens derzeit immer mehr angeboten werden. Das reicht vom Wochenendkurs bis hin zur umfangreichen Ausbildung mit über 200 Stunden. Darunter sollte es in meinen Augen nicht liegen.

## Zur Person

**Dipl.-Kffr. Frauke Christiansen,** CHRISTIANSEN – Reinventing organizations.  
Beraterin, Coach und Mediatorin

