

»Gemeinsame Zukunft ermöglichen«

Wie die Mediation der Wirtschaft hilft, erklärt Reiner Ponschab, Rechtsanwalt und Gründer von Ponschab + Partner Mediatoren sowie von EUCON – Europäisches Institut für Conflict Management e.V.

Herr Ponschab, wie verbreitet ist Wirtschaftsmediation in Deutschland inzwischen?

Inzwischen kennen zwar mehr und mehr Betriebe das Verfahren, und doch ist es noch zu wenig bekannt. Grundsätzlich gehen Unternehmen in Deutschland immer noch zu schnell und häufig vor Gericht. In Italien müssen Streitparteien zuerst eine Mediation absolvieren und dürfen erst vor Gericht, wenn diese gescheitert ist. In Großbritannien drohen erhebliche Kostennachteile, wenn die Klagepartei nicht nachweisen kann, dass sie vor Klageerhebung eine außergerichtliche Einigung versucht hat. Eine solche Regelung würde ich mir für die Bundesrepublik auch wünschen.

Was macht die Mediation gerade für Unternehmen sinnvoll?

Sie ist schneller und kostengünstiger als ein Gerichtsprozess. Zudem können die Kontrahenten auf Basis der eigenständig erzielten einvernehmlichen Lösung in der Regel auch miteinander weiterarbeiten. Das macht die Mediation gerade für betriebsinterne Konflikte interessant. Zumal diese aktuell durch die vielen Veränderungen im Wirtschaftsleben noch zunehmen.

Wie lassen sich mediative Verfahren im Unternehmen etablieren?

Es muss ein Commitment von oben vorausgehen. Die Unternehmensführung muss es wollen. Dann kann der Unternehmer selbst dieses Verfahren lernen, er lässt Führungskräfte ausbilden, holt externe Mediatoren hinzu.



Foto: Mareen Richter

Beide Seiten gewinnen, sagt Mediationsexperte Reiner Ponschab

Sie selbst haben die Wirtschaftsmediation aus den USA nach Deutschland gebracht. Wie kam es dazu?

Ich habe mich Anfang der 1990er-Jahre in Harvard weitergebildet. Ein amerikanischer Studienkollege war ausgebildeter Wirtschaftsmediator, er erklärte mir die Methode, ich durfte bei ihm hospitieren. Schließlich war ich so begeistert, dass ich die Methode in Deutschland etablieren wollte. Zunächst bot ich sie über die Kanzlei an, für die ich damals arbeitete. Dann entwickelte ich eine Ausbildung, die später ins Angebot der IHK Akademie in Westerham übernommen wurde und bis heute angeboten wird. Schließlich gründete ich im Ruhestand noch einmal eine auf Mediation spezialisierte Kanzlei mit aktuell 40 Partnern.

Was ist die wichtigste Botschaft, die Sie Mediatoren, aber auch interessierten Führungskräften mit auf den Weg geben?

Bei der Mediation geht es um einvernehmliche Lösungen, sodass beide gewinnen können. Eine Mediation macht nichts kaputt, sondern ermöglicht im Gegenteil eine gemeinsame Zukunft – und schafft so für Betriebe gute Perspektiven.

Vorteile: Die Unternehmensberatung KPMG AG ermittelte, dass die Kosten solcher Streitigkeiten regelmäßig 20 Prozent der Personalkosten erreichen. Schwelen ungelöste Konflikte, arbeiten Beschäftigte weniger motiviert und effizient, Schnittstellen und Kommunikation funktionieren schlechter, Projekte verzögern sich oder scheitern, Mitarbeiter kündigen. »Technische oder organisatorische Probleme zu lösen, haben Führungskräfte gelernt. Mediative Verfahren erleichtern es ihnen, auch die menschliche Seite besser zu handhaben und solche Konfliktkosten zu sparen«, sagt Greck. »Zudem schafft ein mediativer Führungsstil eine wertschätzende Atmosphäre. Das spricht sich – als Zusatzeffekt – herum und macht als Arbeitgeber attraktiver.«

In der Praxis geht es nicht darum, bei jedem Konflikt eine komplette Mediation umzusetzen. Führungskräfte können den Werkzeugkasten des Mediators im Bedarfsfall selektiv anwenden: also zuhören, hinterfragen, die jeweiligen vordergründigen Positionen und die dahinterliegenden Interessen identifizieren und spiegeln, dadurch die Situation des jeweils anderen besser verstehbar machen. So können die Kontrahenten schließlich aufeinander zugehen, um gemeinsam eine Lösung zu finden – und wieder gut zusammenarbeiten.

Was aber müssen Führungskräfte mitbringen, um als Mediatoren erfolgreich zu sein? »Die mediative Haltung muss authentisch sein. Wenn jemand eher mit Druck führt, nimmt man ihm den Mediator nicht ab«, sagt Rolf Schumacher (53), Unternehmensberater und Führungskraft mit Mediationsausbildung in München. Aber natürlich könne auch eine solche Führungskraft die Mediation nutzen. Etwa indem sie externe

Mediatoren hinzuholt oder einen innerbetrieblichen Mediatorenpool einrichtet. Schumacher nutzt seine mediativen Kenntnisse ebenfalls in seiner täglichen Beratungsarbeit in insolvenzgefährdeten Betrieben. »Führungsarbeit heißt, ein Team aus unterschiedlichsten Einzel Talenten zu orchestrieren, die alle gesehen werden wollen; die sich Wertschätzung, Anerkennung, Entwicklung und Sinn wünschen; die Ängste und Sorgen haben, sich ärgern, streiten«, sagt er. »Mir hilft der Mediationswerkzeugkasten, sie besser, nachhaltiger abzuholen, eine Lösung zu finden und sie so auch im Betrieb zu halten.« Nur mit funktionierenden Teams seien Unternehmen erfolgreich. »Die Mediation ist

auch betriebswirtschaftlich einfach maximal vorteilhaft.« ■

IHK-Ansprechpartner zu Mediation

Franziska Edlin, Tel. 089 5116-1490
franziska.edlin@muenchen.ihk.de
Volker Schlehe, Tel. 089 5116-1254
volker.schlehe@muenchen.ihk.de

Die IHK für München und Oberbayern hat ein MediationsZentrum eingerichtet, das Mediationsverfahren unterstützt, einen Mediatorenpool führt und Mediationsklauseln für Verträge zur Verfügung stellt: www.ihk-muenchen.de/de/Service/Recht-und-Steuer/Mediation-Schiedsgericht/Mediationszentrum.html

IHK-Veranstaltungstipp

5. Bayerischer Mediationstag

Der 5. Bayerische Mediationstag steht unter dem Motto »Wege zur Mediation« und diskutiert unter anderem Anwendungsfelder für Mediation.

Termin: 19. Juni 2023

Ort: IHK Akademie München, Orleansstraße 10–12, 81669 München

Weitere Informationen:

www.ihk-muenchen.de/mediationstag

Die IHK Akademie Westerham bildet Interessierte zu Wirtschaftsmediatoren aus.

Weitere Informationen und Anmeldung gibt es unter:

akademie.muenchen.ihk.de/wirtschaftsmediation/wirtschaftsmediator-ihk



20JAHRE ONLINE

Web Omega ab 340,- € **eDesk von 65 - 130 cm ab 448,- €** **VLUV ab 67,14 €**

OTLINE: 0611 - 18 55 180 | service@schultz.de  ONLINE-SHOP: www.schultz.de