

Die Wut muss raus

Mediation als Chance fairer Konfliktlösung im Einzelhandel

Eine Situation, in die jeder Betrieb geraten kann: Menschen arbeiten zusammen, alles funktioniert, doch plötzlich oder auch schleichend verändert sich das Klima untereinander und die Zusammenarbeit klappt nicht mehr. Gespräche tragen nicht zur Konfliktlösung bei, sondern die Missverständnisse nehmen zu, und die Fronten verhärten sich. Durch Mediation kann es gelingen, eine Lösung zu finden, die für alle akzeptabel ist. /Jürgen Menzel



Mediation ist ein Verfahren der außergerichtlichen Vermittlung, in der die Beteiligten nach einer einvernehmlichen Lösung suchen. Der Mediator als neutraler Gesprächshelfer gibt Hilfestellungen bei der Kommunikation und beim Formulieren einer möglichen tragfähigen Vereinbarung. Dabei geht es nicht darum, eine formale, oberflächliche Lösung zu suchen, bei der einer mehr gewinnt als der andere und ein seelisch verletzter Verlierer zurückbleibt. Nur indem auch Emotionen angesprochen werden, verdeckte Befürchtungen und Wut auf den Tisch kommen, können tragfähige Lösungen gefunden werden, die Bestand haben.

Familien- und Wirtschaftsmediation

Im Naturkosteinzelhandel sind oft Familienstrukturen anzutreffen - Ehe- oder Lebenspartner arbeiten im Geschäft mit. Auch zwischen ihnen gibt es Konflikte, die bis zur Trennung führen können, wenn die Kommunikation immer in einer Sackgasse endet. Geht es um die Trennung der Lebenspartner, den weiteren Umgang mit den Kindern, um einvernehmliche Lösungen bei der Auflösung des gemeinsamen Besitzes und um Fragen des Unterhalts kann die spezielle Familienmediation helfen.

Arbeiten beide im selben Betrieb, unabhängig von der Frage, ob als gleichberechtigte Eigentümer oder nicht, wird der Bereich der Wirtschaftsmediation berührt: Fragen der Auszahlung, der Umschreibung, eventueller Mithaftung bei bestehenden Krediten müssen geklärt werden.

Auch wenn es um Konflikte der Arbeitsgestaltung oder um die Auflösung von Arbeitsverträgen geht, bietet sich Mediation als Weg der Konfliktlösung an. Oder wenn zwischen einem Lieferanten und dem Geschäftsinhaber ein Scheinbar unüberwindlicher Dissens besteht, beide jedoch auch in Zukunft zusammenarbeiten wollen. In Zeiten der Betriebsauflösung, zum Beispiel im Insolvenzverfahren, kann Mediation Wege finden, die einen „Scherbenhaufen“ vermeiden helfen. □ □

□Allerdings geht es in der Mediation nicht darum, komplizierte Rechts- und Steuerfragen zu klären. Beginnen die Kontrahenten, eine mögliche Vereinbarung zu formulieren, so ist es immer wichtig, dass jede Seite den Sachinhalt von ihrem eigenen Steuerberater oder Rechtsanwalt prüfen lässt. Dies kann manchmal zu Problemen führen, denn die Absicht der Vereinbarung ist es nicht, das Optimale für eine Seite herauszuholen, sondern die Interessen und Bedürfnisse aller Beteiligten einzubeziehen.

Erfolg beruht auf Ausgleich aller Interessen

Worauf beruht der Erfolg der Mediation, der immer mehr zu einem anerkannten Weg außergerichtlicher Streitschlichtung wird? Dass Mediation in der Regel billiger ist als ein Rechtsstreit ist nicht der einzige Grund. Es sind vor allem die für die Zukunft tragfähigen Vereinbarungen, die gefunden werden, weil nicht ein unterlegener Verlierer zurückbleibt, der bei der nächsten Gelegenheit erneut in den Streitring steigt oder zum wirtschaftlichen Konkurrenten wird.

In der Mediation wird eine Lösung gesucht, die wirklich vom Kopf und Bauch her akzeptiert wird. Und es geht dabei immer um eine Gewinn-Gewinn-Lösung, die das weitere Leben der Beteiligten im Blick hat und den wirtschaftlichen Erfolg des Betriebes.

Die Methoden der Mediation kommen aus dem Bereich der humanistischen Psychologie und der Konfliktbearbeitung. Die Kontrahenten werden angehalten, von ihren eigenen Erfahrungen und Gefühlen zu sprechen und Ich-Botschaften auszusenden, statt sich hinter Allgemeinplätzen zu verbergen oder in Beschuldigungen zu verharren. Sie lassen die Gegenseite ausreden, hören zu, und durch das aktive Zuhören aller Beteiligten entsteht eine neue Basis des Verstehens.

Dabei versucht der Mediator, Gemeinsamkeiten unter den Beteiligten herauszustellen und durch hilfreiche Fragen den Weg zu einer Lösung zu ebnen. Die Beteiligten machen selbst Vorschläge für eine mögliche Lösung, die dann vom Mediator in einer Vereinbarung festgehalten wird, wenn sie von beiden Seiten akzeptiert wird.

Freiwillige Teilnahme ist Voraussetzung

Die Mediation setzt voraus, dass alle Beteiligten sich freiwillig für das Verfahren entscheiden und der Mediator von allen Seiten als neutraler Vermittler akzeptiert wird. Dies ist manchmal ein Problem, denn eventuell muss erst eine Seite, die sich dem Mediationsprozess verschließt, weil sie dahinter einen hinterhältigen Schachzug der Gegenpartei vermutet, von den Vorzügen überzeugt werden.

Auch die Geschlechterfrage kann zu einer Hürde werden. Dann ist es oft sinnvoll, dass Mediatoren im Team (Mann und Frau) arbeiten. Auch wenn die Sachlage kompliziert ist, kann ein Team sinnvoll sein.

Mediation entstand als ein Verfahren der Konfliktlösung in den USA und hat von dort aus den Einzug in den europäischen Raum gefunden. Inzwischen ist die Ausbildung und Institutionalisierung weit fortgeschritten. Neben einem Netz ehrenamtlich arbeitender Mediatoren, die eher im Bereich der Selbsthilfegruppen tätig sind, gibt es mehrere Fachverbände, die auf eine professionelle Ausbildung Wert legen.

Mediatoren haben in der Regel ein abgeschlossenes Hochschulstudium, meist sind sie Sozialpädagogen, Juristen oder Betriebswirte, und eine mehrjährige berufsbegleitende Zusatzausbildung. Verschiedene Fachverbände, zum Beispiel für Familien- oder Wirtschaftsmediation, haben sich herausgebildet und bieten offizielle Anerkennungen an, die sich inzwischen auch an einem europäischen Standard orientieren (Internetadressen siehe Kasten).

Kosten vom Problemfall abhängig

Wie lange ein Mediationsverfahren dauert und wie viel es kostet, ist von Fall zu Fall unterschiedlich. Von mindestens fünf Sitzungen muss bei eng umgrenzten Klärungsgebieten ausgegangen werden. Komplizierte Fälle, die den Einsatz eines Mediatoren-Teams erfordern, nehmen bis 20 Sitzungen in Anspruch. Die Stundensätze beginnen in der Regel bei 80 Euro und sind je nach Büro nach oben offen. Adressen von Mediatoren sind über die Fachverbände zu bekommen, wobei auf räumliche Nähe und angebotene Fachbereiche zu achten ist. □

Mediations-Fachverbände:

- **Bundesverband Mediation e.V.** Kirchweg 80, 34119 Kassel
www.bmev.de
- **Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt**
Severinstraße 4;
18209 Bad Doberan
www.bmwa.de
- **Bundesverband für Familienmediation**
Eisenacherstraße 110777 Berlin
www.bafm-mediation.de

Jürgen Menzel ist selbständiger Berater für ökologische Betriebe und soziale Einrichtungen in Aalen und bietet Seminare und Training zur Konfliktlösung und Projektentwicklung an.

- Tel 07361-9751045, Email: info@menzel-juergen.de