

Friedlich einigen

Mediation | Konflikte zwischen Chef und Mitarbeiter im Familienbetrieb werden oft verdrängt, im extremen Streitfall vor Gericht ausgetragen. Ein erfahrener Vermittler kann helfen.

► **Verhärtete Fronten**, „das ist gerade im Familienbetrieb die schwierigste Situation, um Konflikte zu lösen“, so Dorothea Kraß im bayerischen Rennertsho-

fen-Erlbach. Die Wirtschaftsmediatorin (www.klugstreiten.de) weiß aus eigener Erfahrung, wie Konflikte entstehen. 14 Jahre war sie Betriebsratsvorsitzende ei-

nes größeren Familienunternehmens in München. In siebter Generation patriarchalisch von zwei Brüdern geführt, hatte sie beim Streit zwischen Mitarbeitern sowie zwischen Personal und Vorgesetzten in erster Linie zu vermitteln. „Arbeitsrecht allein nämlich“, so die Expertin, „hilft hier zunächst nicht weiter.“ Parallel zu diesem Engagement bildete sie sich bei der Industrie- und Handelskammer München zur Wirtschaftsmediatorin fort. Jetzt hat sie sich in diesem Bereich mit ihrem Ehemann Andreas Stoy, einem erfahrenen Unternehmensberater (Coach), selbständig gemacht.



Bietet ihren Mandanten ein kostenloses Vorgespräch an: **Dorothea Kraß**, Wirtschaftsmediatorin in Rennertshofen.

Probleme gezielt anpacken

Kraß nennt ein paar anonymisierte Beispiele aus dem Berufsalltag: Malergeselle Max Müller findet, mit seinem neuen Kollegen Wolfgang Maier könne er nicht zusammenarbeiten, da der viel zu langsam sei. Sachbearbeiter Holger Frisch kann Michael Alt am Nachbarschreibtisch schon lange nicht mehr zuhören, weil der offenkundig keine Ahnung von den heutigen Notwendigkeiten im Vertrieb habe. Christine Bauer bricht an hektischen Tagen beim Anblick ihrer Kollegin Heide Schmal schon mal in Tränen aus, weil sie fürchtet, wieder gerügt zu werden. Solche Streitigkeiten gibt es in vielen Betrieben in unterschiedlichen

GESPRÄCHSRUNDE

So lösen Sie Schritt für Schritt ein Problem

Runder Tisch. Im Mediationsgespräch der Gruppe erhält jeder Gelegenheit, seine Sicht des Problems darzustellen. Der Mediator achtet darauf, dass alle die gleiche Redezeit bekommen, dass sie sachlich bleiben und reden können. Danach fasst der Mediator die Kernaussagen zusammen und klärt Missverständnisse oder Unklarheiten.

Interessen. Damit ist es nun schon viel einfacher geworden, auch miteinander zu reden und dabei zu klären, welche Interessen jeder der Beteiligten hat, was er braucht und sich wünscht, unter welchen Bedingungen er wieder gerne in die Arbeit gehen könnte, welche Erwartungen die Kollegen haben. Es wird viel gefragt und manches auch emotional Überraschende gesagt.

Lösung. Es ist jetzt nur noch ein kleiner Schritt zum Sammeln von Ideen, wie die Gruppe den Problemen, die jetzt jedem klar geworden sind, beikommen könnte. Lösungsmöglichkeiten werden diskutiert und verworfen oder weitergedacht und schließlich akzeptiert: So kann es klappen!

Abbruch. Wenn die Mediation nicht wie geplant läuft, weil einer sich querlegt oder aussteigt, bleibt die juristische Lösung. Der Chef kann also etwa denjenigen seiner Gesellen, den er für den „Übeltäter“ hält, abmahnen und kündigen. Er kann aber auch abwarten, bis bei einem der Streithähne der Leidensdruck so groß wird, dass er den Betrieb verlässt. Mit beiden Lösungen wäre er wohl nicht besonders glücklich.

Kosten. Das Honorar für den Mediator berechnet sich nach den Stunden, die er für das Verfahren benötigt. Im oben geschilderten Beispielsfall von Dorothea Kraß etwa würden für das einführende Gespräch mit allen Beteiligten zwei und für jedes der fünf Einzelgespräche je eine Stunde eingeplant. Für das eigentliche Mediationsgespräch wären dann noch einmal vier bis fünf Stunden einzuplanen, insgesamt also etwa zwölf Stunden. Den Stundensatz legt jeder Mediator selbst fest. Üblich sind zwischen 80 und 150 Euro. Ein juristisches Verfahren mit Rechtsanwalts- und Gerichtskosten oder gar der Verlust eines erfahrenen und tüchtigen Mitarbeiters des Handwerksbetriebs wird aber in jedem Fall teurer.

Foto: Andreas Stoy

Varianten. Und sie können den Fortbestand eines Betriebes ebenso gefährden wie Ursache für ausbleibende Aufträge oder drohende Insolvenz sein.

Spricht der Chef das an, erhält aber nur ausweichende Antworten, verhärtet sich der Konflikt. Folge: Die Leistungen lassen nach, vielleicht wird einer der Streithähne ernsthaft krank. Mediation kann aus dieser Sackgasse heraushelfen.

Guten Mediator finden

Erstgespräch. „Da die Berufsbezeichnung Mediator nicht geschützt ist, sollte sich der Unternehmer nach einem ersten Eindruck der Website in einem Telefongespräch näher informieren“, rät Dorothea Kraß. „Jeder seriöse Mediator wird Ihnen ein kostenloses erstes persönliches Gespräch vorschlagen. Schließlich wollen nicht nur Sie wissen, auf wen Sie sich da einlassen, auch der Mediator muss einen Eindruck von Ihnen und Ihren Problemen gewinnen, um zu entscheiden, ob er sich diesem Fall widmen will und kann.“

Freiwilligkeit. Elektromeister Finger hat inzwischen einen Mediator gefunden und sich mit ihm zum ersten Gespräch verabredet. Nun hört er, dass eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen der geplanten Mediation das Prinzip Freiwilligkeit ist. Da kommen ihm Zwei-

fel, ob seine Gesellen bei so etwas überhaupt mitmachen würden. „Da hat er durchaus recht mit seinen Bedenken“, meint Dorothea Kraß, „bei Streitigkeiten innerhalb eines Betriebes oder Unternehmens kommt es selten vor, dass die Streithähne von sich aus bereit sind, an einem Mediationsverfahren teilzunehmen. In der Regel macht da schon der Chef Druck.“ Aber es gibt trotzdem eine gute Chance, die Beteiligten davon zu überzeugen, dass es in ihrem Interesse ist, wenn sie sich nicht weigern.

Einstieg. Der Mediator schlägt Hans Finger deshalb folgende Vorgehensweise vor: In einem ersten Gespräch will er dem Chef und dessen fünf Mitarbeitern genau erklären, was Mediation ist und wie das Verfahren abläuft. Danach will er sich mit jedem der Mitarbeiter, der einverstanden ist, zu einem Einzelgespräch unter vier Augen zusammensetzen, um dessen Geschichte zu hören. Alles, was dem Mediator dabei erzählt wird, behandelt er vertraulich. Er macht mit jedem seiner Gesprächspartner genau aus, was vertraulich bleiben soll und welche Gedanken oder Gefühle in einem späteren gemeinsamen Gespräch angesprochen werden dürfen oder angesprochen werden sollen.

Vereinbarung. Das Ergebnis der Mediation wird in einer schriftlichen Vereinbarung festgehalten. Dabei kommt es auf

den jeweiligen Fall an, ob sie nun ausführlich enthält, wie bestimmte Vorgänge künftig geregelt werden sollen. Oder ob etwa nur festgehalten wird: „Wir treffen uns einmal in der Woche für fünfzehn Minuten, um über Schwierigkeiten und Probleme zu reden, bevor wieder Streit daraus wird.“

Dorothea Kraß betont: „Ich schlage zudem immer vor, in die Vereinbarung auch aufzunehmen, dass sich alle Beteiligten nach drei Monaten noch einmal zusammensetzen, um zu klären, ob sich die Lösungen bewährt haben oder ob über den einen oder anderen Punkt neu geredet werden muss. Dabei lasse ich ganz bewusst offen, ob man mich bei diesem Überprüfungstermin dabeihaben will – und ich bin ziemlich stolz darauf, dass das noch nie nötig war!“ ■

harald.klein@handwerk-magazin.de

Weitere Informationen

www.bmwa.de

www.centrale-fuer-mediation.de

www.eucon-institut.de

www.mediation.anwaltverein.de

Industrie- und Handelskammern wie etwa die in München (www.muenchen.ihk.de)

bieten ebenfalls Hilfe an.

Über alle Seiten können auch Mediatoren gesucht werden.

Anzeige



Highspeed Internet über Satellit

Mit der skyDSL BOX So einfach wie noch nie!

skyDSL BOX - alles drin:

- X Plug&Play
- X Für alle Betriebssysteme
- X Netzwerkfähig
- X Integrierte Rückkanal-Abbindung

Mit der skyDSL BOX gibt es ab sofort ein Plug&Play-fähiges Satellitenmodem mit integrierter Rückkanal-Abbindung und komplett vorinstallierter Software.

Alle Windows-, Mac- und Linuxanwender können so die schnelle Internetverbindung über skyDSL nutzen. Die skyDSL BOX ist netzwerkfähig und eignet sich damit ideal sowohl für Firmen, als auch für Privatkunden.

Einfach anschließen und lossurfen!

Wir suchen **Fachhändler** in Ihrer Region!
Ihr Kontakt zu uns: Tel. 02103 - 24 30 55
Wir bieten **attraktive Provisionen**.

www.skyDSL.de
Hochspeed-Internet über Satellit
01805 00 69 00



Jetzt
neu