

Unternehmensinterne Hürden für den Einsatz von Mediation

1. Konflikt als Managementversagen

Konflikte sind emotional negativ besetzt und werden primär als Störung angesehen, die schnell beseitigt werden muss – eine Aufgabe, für die das Management zuständig ist. Ein Hinzuziehen externer Unterstützung zur Konfliktbearbeitung bedeutet ein Eingestehen des Scheiterns der internen Managementkompetenz.

2. Ausblenden von Konfliktfolgekosten

Wenn Konfliktfolgen überhaupt wahrgenommen werden, dann beschränkt sich dies auf soziale Folgen (Beeinträchtigung des Kooperationsklimas). Demgegenüber wird den wirtschaftlichen Folgen – etwa durch Wegfall bisheriger Kunden, Neuaufbau von Lieferantenbeziehungen oder Einarbeitung neuer Mitarbeiter – eine deutlich geringere Bedeutung beigemessen.

3. Ausblendung von Kosten der Konfliktbearbeitung

In KMU gibt es wenig formale Regeln und Abläufe bei der Bearbeitung von Konflikten. Diese werden case-by-case entschieden, zumeist mit einer hohen Beteiligungsquote von Vorgesetzten und Kollegen in der Konfliktbearbeitung. Diese informelle Vorgehensweise lässt die dabei entstehenden Kosten (Arbeitszeit, psychologische Belastungen etc.) nicht sichtbar werden. Die informelle Bearbeitung ohne Aussenstehende erscheint daher kostengünstiger als das Hinzuziehen von externen Personen.

4. Selbstwahrnehmung der Konfliktkultur

KMU nehmen sich selbst als aktiv gestaltend im Umgang mit Konflikten wahr. In ihrer Selbstwahrnehmung erleben sich KMU als stark konsensorientiert und konstruktiv. Externe Unterstützung wird dann zumeist nur in bereits stark eskalierten Situationen gesucht, wenn die internen Ressourcen und Mechanismen nicht mehr ausreichen. Externe Konfliktunterstützung setzt quasi ein internes Ohnmacherleben voraus. Der qualitative Mehrwert externer Unterstützung oder gar der Nutzen eines präventiven Einsatzes von Wirtschaftsmediation wird bislang nicht gesehen.

5. Diskrepanz der Erwartungshaltungen

KMU erwarten insbesondere von Mediatoren, dass sie aktiv Vorschläge für die Konfliktlösung unterbreiten und die Machbarkeit von Lösungen überprüfen. Dieser Entlastungswunsch steht klar im Gegensatz zu den Prinzipien der Wirtschaftsmediation, die die Selbstverantwortung der Konfliktparteien betont. Es ist bislang nicht gelungen, den Führungskräften von KMU den Mehrwert der persönlichen Mitgestaltung und Kontrolle im Mediationsverfahren nachvollziehbar zu machen. Begriffe wie "Selbstverantwortung" sind nicht hilfreich, da sie im Unternehmenskontext als zu therapeutisch angesehen werden; "Kontrolle" oder "aktives Risikomanagement" versprechen eine höhere Akzeptanz.

Quelle: Ulrike Gamm und Mario Patera, *Das Tabu lebt! – Verfehlt Wirtschaftsmediation die Zielgruppe der österreichischen KMU?*, Journal of International Dispute Resolution 2/2005 2. Jahrgang, S. 59 - 67