

# Frieden im Visier

**Konfliktmanagement.** Mobbing und Streit belasten das Betriebsklima. Chefs reagieren oft hilflos, Mitarbeiter sind frustriert, die Krankenkosten steigen. Mediatoren helfen – einfach und schnell.

**Ute Göggelmann**

goeggelmann.ute@capital.de

**K**einer konnte mehr mit dem anderen. In einer norddeutschen Pharmafirma herrschte Kleinkrieg. Sogar die Kunden bekamen die miese Stimmung mit. Der Chef wusste nicht mehr weiter – und holte die Mediatorin Anita von Hertel ins Haus. Die neutrale Vermittlerin fand in Einzelgesprächen den Ursprung des Konflikts heraus: die ungleiche Arbeitsbelastung. Sie regte die Kontrahenten an, Verbesserungsvorschläge zu formulieren und ließ sie in der Gruppe nach Lösungen suchen. Am Ende der Mediation stand eine von allen Seiten akzeptierte Vereinbarung.

In nur zweieinhalb Tagen rettete die Schlichterin das Betriebsklima, Kosten: 4000 Euro. Frustrierte Mitarbeiter, die wegen Streitigkeiten ihre Arbeit vernachlässigen, kosten die Firma erheblich mehr. Eine Studie des Meinungsforschungsinstituts Gallup belegt: Gemobbte Beschäftigte melden sich doppelt so häufig krank wie akzeptierte Kollegen. Deshalb beauftragen Firmen externe Schlichter oder bilden eigenes

Personal zum Friedensstifter aus. Sie vermeiden den möglichen Gang vor das Arbeitsgericht und machen aus Gegnern wieder Partner – ohne viel Aufsehen im Betrieb.

Doch nicht immer ist eine Einigung möglich. Wird von den Kontrahenten eine Trennung gewünscht, sorgen Mediatoren für einen fairen Ablauf. Im Fall der Hamburger Rechtsanwaltskanzlei Gerda Ferch und Maria Navarro wollten die Juristinnen nicht mehr zusammenarbeiten. Sie wandten sich an die Schlichterin von Hertel und formulierten Vorstellungen, etwa zum zukünftigen Umgang mit Mandanten und Mitarbeitern. Zuletzt entwickelten sie einen Fahrplan zur Beantwortung aller offenen Fragen und handelten eine Trennungvereinbarung aus. Navarros Start in einer neuen Kanzlei stand nichts mehr im Weg.

In den USA gehört Mediation seit Jahrzehnten zum Repertoire für Konfliktlösungen. Juristen lernen bereits an der Universität die Kunst der Einigung ohne Richter. Deutsche Unternehmen entdecken erst langsam die Vorteile des neutralen Dritten. Beim Chemiekonzern Bayer können Führungskräfte seit dem Vorjahr dieses Handwerk im Rahmen der Fortbildung lernen. Die Mitarbeiter üben, wie sie Konflikte früh erkennen, die Gegner zum Sprechen bringen und Friedensvereinbarungen entwickeln.

Die Ausbildung zum professionellen Konfliktlotsen dauert im Regelfall rund sechs Monate und beinhaltet etwa 40 Trainingseinheiten mit Theoriestunden, Rollenspielen und Praxiseinsätzen. Es geht aber auch schneller: Führungskräfte können sich in zwei- bis sechstägigen Seminaren fortbilden, die zwischen 290 und 1500 Euro kosten (siehe „Seminar-Anbieter“).

„Während vor dem Richter, dem Personalchef oder dem Vorgesetzten oft nur



einer Recht bekommt, verlassen nach einer Schlichtung beide Gegner das Feld als Gewinner“, sagt Andrea Budde, Mediatorentrainerin aus Köln. Aus Streitenden müssen dabei keine Freunde werden – es reicht, wenn sie als Kollegen wieder fair miteinander arbeiten.

## ◆ Frustrierte mobben zurück

Frage: „Führt Arbeitsstress bei Ihnen zu unkollegialem Verhalten?“



Befragt wurden 2000 Arbeitnehmer. Quelle: Gallup-Studie, August 2001.