

**Business Mediation: Erfolgsmotor für Unternehmen.  
Wie aus Spannungen und Konflikten neue Geschäftserfolge entstehen**

Falk, Gerhard

In: Essential

2012

S. 30 - 31

Gerhard Falk

# Business Mediation: Erfolgsmotor für Unternehmen

Wie aus Spannungen und Konflikten neue Geschäftserfolge entstehen



## Was ist Business Mediation?

**Das klare Ziel von Business Mediation** ist die beschleunigte Herbeiführung von vorteilhaften Erfolgslösungen bei allen unternehmenskritischen Herausforderungen. Zur künftigen Prävention werden Kommunikation und Früherkennung sowie der rechtliche Rahmen zielwirksam optimiert. Langfristige Einsparungseffekte und verbesserte Schlagkraft sichern dabei die Kosteneffizienz.

Die Zielgruppen der Business Mediation sind: Unternehmen jeder Größenordnung, öffentliche Institutionen, Führungsteams oder etwa auch Zweier- und Dreierkonstellationen in Geschäftspartnerschaften. Zur Ergebnisoptimierung werden dabei „Top-down“ strategisch mediative Einzelberatungen mit leitenden Entscheidungsträgern und Teamoptimierungen mit Führungskräften durchgeführt.

Zentraler Erfolgsfaktor der Business Mediation ist die Einbindung oder Zusammenführung von Gegnern als betriebswirtschaftliche Ressource. Business Mediation beschleunigt beispielsweise kritische Projekte und Bauvorhaben, heikle Neuorganisationen genauso wie Übergaben von Unternehmen oder die Bewältigung von existenziellen Unternehmenskrisen und von Unfallkatastrophen. Sie verbessert die langfristige Personalbindung, Kundenzufriedenheit oder Geschäftspartnerschaften und steigert die Leistungsfähigkeit des Unternehmens insgesamt.

Sogar bei bereits laufenden Gerichtsprozessen erzielt Business Mediation beachtliche Erfolge mit einer nachweislichen Beilegungsquote von mehr als 70 Prozent. Die Aktualisierung rechtlicher Standards zur Business Mediation nach neuesten (inter-)nationalen Regelungen, minimiert künftige Konflikte oder optimiert deren effizientere Bewältigung.

Dazu dienen unter anderem Mediationsklauseln in sämtlichen Verträgen, allgemeinen Geschäftsbedingungen, Arbeitsverträgen und Gesellschaftervereinbarungen.

In Summe bewirken alle synergetischen Maßnahmen zudem beachtlichen Imagezuwachs in der Öffentlichkeit. Denn Weltweit verkörpert Business Mediation modernen unternehmerischen Zeitgeist und Cleverness. Die erarbeiteten Grundlagen für Mediationsergebnisse fließen gerne auch in Leitbilder sowie in die Mission oder Vision der Unternehmen ein und geben als Wegweiser eine klare Richtung vor, die Sicherheit spendet.

Das konsequente Streben der Business Mediation nach „Business Excellence“ manifestiert sich in messbarer Leistung und marktorientierter Ergebnisbeschleunigung. Damit fest verbunden ist ein Anspruch nach höchster Qualität mit Erfolgsgarantie. Denn die Investition in eine Business Mediation amortisiert sich sehr kurzfristig und ihr langfristiger Gesamtnutzen übersteigt den Einsatz zumeist bei Weitem.

## Wie „funktioniert“ Business Mediation?

Die Business Mediation versteht Konflikte als nützliche Signale, die auf eine notwendige strukturelle Veränderung – manchmal sehr verschlüsselt - hinweisen. Sie nutzt die Informationen, die in solchen Situationen so deutlich wie sonst nie im Unternehmen argumentiert werden. Mit modernsten Methoden transformiert sie dabei die zunächst meist destruktiven und zerfahrenen Kräfte in klar anwendbare und kreative Handlungsoptionen.

Die unter sehr strenger gesetzlicher Verschwiegenheitspflicht stehenden Mediatoren fungieren hierbei gleichsam als kreative Katalysatoren. Sie steuern den Lösungsprozess

zwischen den Parteien, in dem die bisher gegnerischen Betroffenen aktiv und selbstbestimmt kooperieren. „Lösung“ im Gegensatz zu „Bindung“ bedeutet hier die Verflüssigung und Klarstellung von verflochtenen und festgefahre- nen Konstellationen zwischen Personen und Meinungen. Schrittweise werden dabei Missverständnisse ausgeräumt, zu bearbeitende Themen festgelegt, ein Fahrplan erarbeitet, Interessen herausgearbeitet schließlich Lösungsoptionen kreiert und vereinbart. Verhandelt werden konstruktive Interessen und keinerlei Positionen oder Beschuldigungen. Denn hinter Angriffen und Verhärtungen stehen immer Interessen, Ziele und Werte, die in die Zukunft weisen. Dorthin richtet sich unsere besondere Aufmerksamkeit.

## Interessen, Ziele und Werte

Betrachten wir Interessen, Ziele und diesen zugrunde liegende Werte und Normen von Unternehmen, blühen diese bei Ausgangslagen für eine Business Mediation zumeist eher im Verborgenen. Sie wirken bei Konflikten nicht nur mit, sondern verursachen sie sogar, indem sie danach drängen, besser wahrgenommen zu werden. Künftige Unternehmensentscheidungen auf Basis von klaren Interessen und Werten, die allen bewusst sind, entfalten sich weit beständiger, effizienter und effektiver. Die positive Entwicklungskraft, das Kreativpotential und das Durchsetzungsvermögen des Unternehmens nach innen und außen (Mission und Vision) verbessern sich stetig.

Bei den Mediationssitzungen, die meist in Klausurform abgehalten werden, ergeben sich zunächst beispielsweise zu bearbeitende Themen wie: „Verbesserung der Kommunikation“, „Umgang miteinander“ (mit Lieferanten, Konkurrenten, Behörden etc.), „Gerechtigkeit der Arbeitsbelastung“, „Anerkennung von Leistungen“, „Umgang mit Abgang und Zugang“ oder „Partizipation bei Entscheidungen und deren Transparenz“. Bei den Themen, die das Produkt oder die Dienstleistung umfassen, zeigen sich je nach Unternehmenssparte Themen wie etwa: „Beitrag zum Wirtschaftswachstum“, „Schutz der Umwelt“, „Bewahrung der Gesundheit“, „Sicherheit von Kindern“ und vieles mehr. Vertiefend entsteht daraus ein Prioritätenkatalog an Interessen und Werten, die als Basis für die aktuelle Konfliktlösung und als klare künftige Handlungsgrundlage für das Unternehmen dienen.

## Widerspruch und Konflikt

Besonders heikel ist es, wenn notwendige Interessen und Werte des Unternehmens zueinander in Widerspruch und Konflikt stehen. So bestehen in jedem Unternehmen „klassische“ betriebsnotwendige Spannungszonen zwischen den an sich gleichwertigen Bereichen von Produktion und Vertrieb, Forschung und Umsetzung, Innen- und Außendienst, Kunden und Unternehmen. Weniger sichtbar, aber umso subtiler wirksam ist etwa der Widerspruch zwischen strategischer Führung und operativem Management und vielem mehr. Ein eigenes Kapitel, das hier nur kurz angedeutet werden kann, sind „Produktwidersprüche“, die sich immer auch in der internen Kommunikation des Unternehmens abbilden. Als ein Beispiel sei hier nur jener des Autos zwischen einerseits

„Freiheit/Speed“ und andererseits „Sicherheit“ erwähnt. Meist verkörpern im Widerstreit befindliche Personen jeweils die gegenüberstehenden Pole der erwähnten Widersprüche. Sie sind quasi „ehrenwerte“ Repräsentanten für die zu optimierende Struktur- und Dynamik des gesamten Unternehmens und nicht individuelle, destruktive „Querulanten“, wie es auf den ersten Blick manchmal scheinen mag. In unserem Beispiel etwa streiten bei einem Autoproduzenten die „Sicherheitsfetischisten“ gegen die „Entgrenzten“. Und beide haben ja „Recht“, denn ein Auto lässt sich nur gut verkaufen, wenn beide Elemente vorhanden sind. Lösungserfolge beginnen bereits, wenn solche gegenteiligen Positionen samt dahinter befindlichen Interessen und Werten und deren beider Notwendigkeit für das Unternehmen gemeinsam klarer herausgearbeitet, „aufgeklärt“ und auch in ihrer unvermeidlichen Widersprüchlichkeit zueinander (an)erkannt werden. Daher dient eine gelungene Konfliktbearbeitung immer auch als Erfolgsmotor für das Unternehmen und seiner Produktentwicklung. ■

## Zusammenfassung

Business Mediation umfasst strategisch mediative Einzelberatungen für Entscheider oder Teamoptimierungen für Führungskräfte in einem „Top-down-Prozess“. Ihre Ziele sind entweder die sofortige lösungsorientierte Abwehr von aktuellen wirtschaftlichen Bedrohungen oder eine langfristig praxiswirksame Prävention zur proaktiven Stärkung und Verstetigung der Leistungskraft und des Geschäftserfolges des Unternehmens.

Business Mediation strebt nach beurteilbarer Perfektion und Qualität. Diese manifestiert sich in sorgfältiger Analyse und realistischer Planung, in Effektivität und direkter Praxisrelevanz, in nachvollziehbarer Implementierung mit transparentem Reporting, Dokumentation und Evaluation. Sie beinhaltet die Weiterbildung von Management-Kompetenzen für lösungsorientierte Kommunikation nach modernsten Erkenntnissen. Business Mediation ist Ihr Partner für den Unternehmenserfolg.

### UNIV.-LEKT. MAG. DR. GERHARD FALK, EM RA

geb. 1960 ist Gerhard Falk seit 1979 selbständiger Unternehmer, absolvierte berufsbegleitend Rechtswissenschaften und arbeitete als freiberuflicher Rechtsanwalt im Wirtschaftsbereich. Anfang der 90er studierte er angewandte Gruppendynamik und Organisationsentwicklung sowie Mediation u.a. in den USA. Seither entwickelt er EU-weit als Universitätswissenschaftler Methoden des Business Mediation Consultings, gründete für die Praxis und Weiterbildung die Falk GmbH und ist beim Justizministerium Eingetragener Business Mediator.

Falk leitete oder beriet zahlreiche komplexe Mediationsverfahren wie die Flughäfen Wien und Bozen, das Hubschrauberunglück von Sölden, Firmenübergaben und Reorganisationsprozesse in Unternehmen. Sein Wissen und seine Erfahrungen gibt er gerne weiter in Master-Lehrgängen und umfangreichen Veröffentlichungen. Mehr auf [www.mastermediation.com](http://www.mastermediation.com).

