



Mediation – Chance für Hoteliers?

Konflikte sind – wie in jeder anderen Branche – auch in Hotellerie und Gastronomie kein Fremdwort.

Doch diese müssen nicht vor Gericht enden. Eine Alternative sind Mediationen, bei der sich oft Lösungen finden lassen, die beiden Seiten gerecht werden, ist Autorin Andrea Schmoll überzeugt

»Das Gastgewerbe ist auf nachhaltig gute Geschäftsbeziehungen besonders angewiesen. Konflikte sollten daher nicht vor Gericht, sondern einvernehmlich durch Mediation gelöst werden«, sagt Prof. Dr. Reinhard Greger, Richter am BGH a.D., Univ.-Prof. i.R. und Leiter des Instituts für Konflikt- und Verhandlungsforschung. Doch die Realität sieht anders aus. Auch wenn ein Hotel sich als Wohlfühlort empfiehlt, zeigt sich hinter der Hochglanzfassade oft ein anderes Bild. Mancher Wellness-tempel erweist sich für die Mitarbeiter als Konfliktzentrum und Mobbingfalle. Mögen Kochshows das Image des Kochs erstrahlen lassen – in der Küchenbrigade befeuert ein rauer Umgangston den Konfliktherd. Auch Servicekräfte leiden unter Leistungsdruck und wachsenden Anforderungen.

In Gastronomie und Hotellerie zu arbeiten, verlangt vom Zimmermädchen bis zum Direktor dauerhaft Höchstleistung, wenn es um den perfekten Service für den Gast geht. Stress gehört zum Geschäft, aber er befördert auch Konflikte. Konflikte vergiften nicht nur das Arbeitsklima, sie verursachen auch massive betriebswirtschaftliche Kosten. Sie beanspruchen Zeit, wenn durch Kündigung neue Mitarbeiter gesucht und eingearbeitet werden müssen, ohne dass sicher ist, dass dadurch eine dauerhafte Lösung gefunden ist. Dabei ist bekannt, dass ein positives Betriebsergebnis dann zu erreichen ist, wenn alle Angestellten gleich einem Uhrwerk am Unternehmenserfolg arbeiten. Tritt an nur einer Stelle im System ein Konflikt auf, wirkt sich dies auf die gesamte Unternehmensbilanz aus.

Zwar gibt es in großen Hotels einen Betriebsrat als innerbetriebliche Schlichtungsstelle. Fehlt diese Instanz, müssen Beschäftigte meist vor Gericht ziehen, um



Foto: A. Schmoll

Mediation ist vorteilhaft für alle Parteien

ihre Ansprüche durchzusetzen. Ein Gericht allerdings klärt nur die Sachebene eines Konflikts und beruft sich auf das Arbeitsrecht, Rechte und Pflichten aus dem Dienstvertrag sowie besondere Schutzgesetze. Demgegenüber bietet die Mediation den Vorteil, dass auch die Beziehungsebene einbezogen wird, das heißt, die Interessen und Bedürfnisse der Betroffenen berücksichtigt werden. Denn gerade auf dieser Ebene wurzelt oft der Zündstoff für Konflikte. Es sind Konflikte zwischen Kollegen, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, zwischen unterschiedlichen Ressorts oder innerhalb eines Teams, etwa der Küchenbrigade. Das tägliche Meeting der Abteilungsleiter mag ein Ansatz sein, um Klärung zu suchen. Gleichwohl ist die Zeit zu knapp bemessen, um sich um das Wohl des einzelnen Angestellten zu kümmern. Zwischenzeitlich sind viele Unternehmen derart durchorganisiert, dass das klärende Gespräch beim Chef fast unmöglich wird. Erst wenn ein

Andrea Schmoll arbeitet als Mediatorin u.a. in Verbindung mit dem von Walter Kohl gegründeten »Zentrum für eigene Lebensgestaltung«, das gemeinsame Seminare zum Thema anbietet. Infos unter www.mediation-baden-baden.de



Anwaltsschreiben in den Aktenbergen auftaucht, wird der Konflikt bewusst.

Die Mediation bietet weitere Vorteile: Betriebswirtschaftlich gesehen ist sie wesentlich kostengünstiger als ein Streit mit Anwalts- und Gerichtskosten. Der Arbeitnehmer wird als Mensch gesehen und nicht nur als die zu besetzende Stelle mit Rechten und Pflichten. Im direkten Gespräch lassen sich oft Lösungen finden, die beiden Seiten gerecht werden. Die Mediation behandelt neben der Sachebene des Konflikts auch die Beziehungsebene. Sie analysiert die Auslöser und vor allem die Ursachen eines Konflikts. Ein neutraler und überparteilicher Mediator verfügt über Gesprächstechniken und Konfliktlösungsstrategien, mit denen er die Parteien unterstützt, eine eigene Lösung zu finden.

Im Idealfall wird eine Mediation bereits im Vorfeld eingesetzt zur Konfliktprävention. Denn gegenüber einem Mediator als außenstehendem Dritten trauen sich Mitarbeiter eher, geschluckten Ärger auszusprechen. Die Chefetage erhält frühzeitig Kenntnis von konfliktträchtigen Bereichen und kann rechtzeitig intervenieren. Gerade im Gastgewerbe bestehen bei Konflikten oftmals Ungleichheiten in der Kommunikation. Nicht zuletzt deshalb, weil aufgrund des Fachkräftemangels auch Arbeitnehmer aus dem Ausland eingestellt werden. Wie sollen Konflikte ausgetragen werden, wenn nicht einmal die Sprache beherrscht wird? Trainingsseminare in gewaltfreier Kommunikation und zum Konfliktmanagement, die in regelmäßigen Abständen durch eine/n qualifizierten Mediator gehalten werden, helfen einem Unternehmen nicht nur in betriebswirtschaftlicher Hinsicht zum Erfolg, sondern dienen auch der Verbesserung des Arbeitsklimas. **TH**