



In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

Empfohlen
von



SAT.1

30 MINUTEN

Monika Heilmann

Mediation

GABAL

einbaren, um sich trotz unterschiedlicher Meinungen und Standpunkte respektieren zu können.

1.2 Abgrenzung zu anderen Konfliktlösungsverfahren

Hinter jedem Konflikt stehen die unterschiedlichsten Emotionen, Interessen und Bedürfnisse. Sie fragen sich vielleicht: Was nützt es, einen Konflikt mit Mediation zu lösen und nicht mit einem anderen Konfliktlösungsverfahren?

Der Vorteil der Mediation

Gegenüber gerichtlichen Verfahren grenzt sich Mediation dadurch ab, dass Mediatoren im Gegensatz zu Richtern nicht Recht sprechen müssen, nicht herausarbeiten müssen, wer juristisch betrachtet auf der korrekten oder falschen Seite steht. Es ist auch nicht das Ziel, eine vermeintlich objektive Wahrheit zu finden. Es geht nicht um Schuld und Ursache, sondern um eine Lösung, die bei entsprechender Themenlage ggf. durchaus juristisch überprüft werden muss.

Im Mediationsverlauf kommen oft Themen ans Licht und zur Sprache, die den Medianten häufig nicht annähernd als Konfliktauslöser bewusst waren. **Die Medianten werden vom Mediator beim gegenseitigen aneinander Herantasten begleitet.** Bei diesem Vorgehen steht im Mittelpunkt, Schuldzuweisungen und Vorwürfe auf-

zudröseln und in ihren Ursprung, nämlich in Wünsche, Bedürfnisse und Interessen, zurückzuführen. Wünsche, Bedürfnisse, Interessen, die dem anderen gegenüber ausgesprochen und beachtet werden sollen.

Die häufigste Konfliktursache in Unternehmen ist eine mangelhafte, oberflächliche Kommunikation. Permanentes aneinander Vorbeireden fördert Abneigungen und Aggressionen im zwischenmenschlichen Bereich. Eine mangelhafte und oberflächliche Kommunikation missachtet oder vernachlässigt die ursprünglichen Absichten und Bedürfnisse der anderen Personen. Exakt das soll in einem Mediationsprozess bei innerbetrieblichen Konflikten angegangen und es sollen daraus positive Handlungsempfehlungen für die Zusammenarbeit erarbeitet werden. Außerdem wird den im Konflikt als unangenehm empfundenen Emotionen entsprechend Raum gegeben. Schlechte und unangenehme Gefühle müssen wahrgenommen und bearbeitet werden – nur dann lösen sie sich auf und ermöglichen ein gegenseitiges Verstehen der Konfliktparteien.

Im Vorfeld einer Mediation ist die Suche nach Kompromisslösungen meistens schon gescheitert und der Konflikt bereits zu weit fortgeschritten. **Mediation hat deshalb zur Aufgabe, die Abwärtsspirale der gegenseitigen Abwertungen, Aggressionen oder Abneigungen zu stoppen**, das Finden gänzlich neuer Lösungen zu ermöglichen und die Verständigung zu fördern. Bei bereits eskalierten Konflikten ist allerdings ein Machteingriff erforderlich, so auch in Mobbingfällen.

Mediatoren sind keine Schiedsrichter und keine Schlichter

Ein Schiedsgericht oder ein Schiedsrichter trifft eine Entscheidung oder gibt eine Empfehlung nach einer Vernehmung oder Anhörung, der in der Regel Folge geleistet werden muss. Die streitenden Parteien haben einen Einfluss auf die Entscheidung; sie können ihre Auffassung äußern.

Schlichter werden häufig aufgrund rechtlicher Vereinbarungen, so beispielsweise bei Tarifaueinandersetzungen, eingesetzt. Bei Tarifstreitigkeiten wird die Schlichtung *angerufen*, wenn die Verhandlungen festgefahren sind. Es wird ein Schlichterspruch angestrebt, den die Konfliktparteien anerkennen oder dem sie sich unterwerfen. Wird der Schlichterspruch abgelehnt, kommt es möglicherweise zu weiteren Eskalationen.

Wenn ein Mediator beauftragt wird, sind meistens andere Konfliktlösungsversuche schon gescheitert. Mediation sucht keine Kompromisslösungen und gibt auch keine Lösungsideen vor. Mediation hat einen gemeinsam entwickelten Konsens zum Ziel.



1.3 Mediationsanlässe im Arbeitsalltag

Verkrachte Teams, Streit zwischen Mitarbeitern, Spannungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften,

Unstimmigkeiten zwischen Führungskräften oder zwischen Abteilungen sind häufig die Basis für nachhaltige Konflikte in Unternehmen, Organisationen oder Behörden. Diese Konflikte lähmen die Zusammenarbeit, der Service verschlechtert sich, Kundenbeschwerden nehmen zu, Geschäftsbeziehungen leiden.

Das Resultat: Die Produktivität sinkt, erwarteter Umsatz bleibt aus. Konflikte kosten Unternehmen somit viel Geld, Zeit und Energie. Hinzu kommt in der Außenwirkung ein mehr oder weniger hoher Imageschaden. Auch bei heftigen Störungen zwischen Mitarbeitern und Kunden in Unternehmen, Organisationen, Behörden oder bei Dienstleistern entstehen hohe Kosten und Imageschäden, die in keiner Bilanz auftauchen.

Ungelöste, verschleppte Konfliktsituationen zeigen sich bei Mitarbeitern in Form von häufigen Fehlzeiten, innerer Kündigung, Dienst nach Vorschrift oder zunehmenden Erkrankungen. Störungen im Informationsfluss oder im Arbeitsablauf sind an der Tagesordnung.

Beispiele aus der Praxis

Ursachen für eine Mediation können sein:

- Eine Führungskraft stellt fest, dass in einer Abteilung zwei Mitarbeiter einen erheblichen Konflikt mit einem anderen Team haben. Er zeigt sich darin, dass Absprachen nicht eingehalten und Informationen nicht weitergeleitet werden, was zu einer Störung im betrieblichen Ablauf führt und große Spannungen birgt.

- Zwei Teams arbeiten mehr gegeneinander als miteinander. Terminabsprachen werden blockiert, Meetings kurzfristig abgesagt; gegenseitige Beschwerden bei den Führungskräften über das andere Team häufen sich.
- Eine neue Teamleitung/neue Führungskraft wird vom Team nicht akzeptiert oder respektiert. Die Teamleitung/Führungskraft erlebt heftige Widerstände im neuen Team und kann sich nicht durchsetzen.
- Die Rollen- oder Arbeitsaufteilung wird innerhalb der Abteilung nicht akzeptiert. Auswirkung: Verschleppte Termine, schlampige Bearbeitung der Vorgänge, unvollständig vorbereitete Aufträge, Einnahmenverluste.
- Das Betriebsklima im Arbeitsumfeld ist durch einen schwelenden Konflikt belastet. Die Mitarbeiter oder Sie selbst können sich nicht mehr zu 100 Prozent auf die Aufgaben konzentrieren.
- In einem Kindergarten bestehen heftigste Vorwürfe seitens der Eltern gegenüber dem Träger und der Leitung wegen eines mangelhaften Personalmanagements. Die Öffentlichkeit ist über die Presse bereits informiert. Die Gräben scheinen unüberwindbar.

Mediation bietet bei innerbetrieblichen Konflikten die Chance, in einem vertraulichen, geschützten Rahmen wieder zu einer guten, kollegialen Zusammenarbeit zu finden. Dadurch wird das Be-

