



MEDIATION am Arbeitsplatz

Informationen für Konfliktbeteiligte (sowie deren Kollegen und Vorgesetzte)

Sie sind in einen Konflikt involviert und tragen sich mit dem Gedanken, eine Mediation in Anspruch zu nehmen? Ihre Entscheidung für oder gegen eine Mediation sollte gut überlegt und auf informierter Basis erfolgen. Folgende Informationen sollen Ihnen als Orientierungshilfe dienen.

Auch Vorgesetzte und mithin Auftraggeber einer Mediation finden hier erste Informationen – ebenso wie Kollegen oder Mitarbeiter der betroffenen Konfliktparteien. Denn informierte „Zaungäste“ und Stakeholder eines Konfliktes können wesentlich zum Gelingen einer Mediation beitragen.

■ Mediation

Mediation ist ein professionelles, strukturiertes Verfahren der Vermittlung in Konflikten, bei dem eine neutrale und unabhängige Drittpartei (Mediatoren) einen Konfliktklärungs- und Lösungsprozess zwischen den Konfliktparteien (Medianden) in Gang bringt.

Mediation hat sich in den letzten 20 Jahren als eine effektive Methode der Konfliktbearbeitung in vielen gesellschaftlichen Bereichen fest etabliert.

Die Anwendungsgebiete und Arbeitsformen in der Mediation sind vielfältig – das Prinzip und das Ziel der Mediation ist überall gleich: Menschen, die durch Konflikte in eine Sackgasse geraten sind, zu unterstützen, eigene konstruktive Lösungen für ihren Konflikt zu finden. Niemand soll am Ende als Verlierer dastehen.

■ Grundannahmen der Mediation

Mediation geht davon aus, dass Lösungen, die die Betroffenen direkt miteinander aushandeln, eine höhere Qualität haben und in der Regel besser halten als Lösungen, die ihnen von außen diktiert wurden. Mediation setzt auf aktive Mitarbeit und fördert eine Kultur der Verantwortung.

Die Konfliktparteien werden als Experten für ihren Konflikt gesehen – ebenso wie für die Lösungen. Die Betroffenen können am besten beurteilen, ob ein Lösungsvorschlag zu ihnen passt, ihren Interessen und ihrer Situation gerecht wird. Allerdings sind sie oft so in ihren Konflikt verstrickt, dass sie alleine nicht mehr dazu in der Lage sind, aufeinander zuzugehen und ohne fremde Hilfe eine befriedigende Lösung auszuhandeln.

Hier kommen Mediatoren ins Spiel. Als unabhängige und neutrale Drittpartei haben sie selbst keine „Aktien im Spiel“, sondern können sich ganz darauf konzentrieren, Klärungsdialoge zwischen den Konfliktparteien in Gang zu bringen.

Mediatoren sind Experten für Konflikte – ihre Dynamiken und Hintergründe – sowie Experten für den Prozess der Konfliktbearbeitung. Als allparteiliche Vermittler unterstützen sie jede Partei darin, ihre Anliegen, Interessen und Ziele im Konflikt klar zu formulieren. Als Klärungshelfer fördern sie individuelle Klärungsprozesse der Beteiligten und gegenseitige Verständigung. Sie helfen den Betroffenen, die Sichtweisen der Gegenseite besser nachzuvollziehen (Perspektivwechsel).

■ Möglichkeiten und Grenzen des Verfahrens

Mediation eignet sich für die Mehrzahl zwischenmenschlicher Konflikte: Konflikte zwischen Einzelpersonen (bilaterale Konflikte), Konflikte in und zwischen Gruppen und Teams, Konflikte zwischen Unternehmen und komplexeren sozialen Systemen. Mediation ist möglich, wenn der Konflikt noch nicht übermäßig eskaliert ist. Im Zweifel klären die Mediatoren im Vorfeld, ob ein betreffender Konflikt für eine Mediation in Frage kommt.

Bei allen Vorteilen und Erfolgen – ein Zaubermittel ist Mediation nicht. Das sollten Sie vorab wissen und zur Kenntnis nehmen. Nicht immer führt eine Mediation zur Versöhnung, zu einer Rundum-Wohlfühl-Situation für alle Beteiligten. Manche Konflikte sind zu verfahren und eskaliert, manche Interessen-gegensätze sind so tief, dass auch die beste Verständigungs- und Klärungsarbeit nicht zu einem Wunschzustand „alles ist so wie früher (oder gar besser)“ zurückführt.

Die Klärungsarbeit in der Mediation kann mitunter auch zu der Einsicht führen, dass „wir gemeinsam nicht mehr miteinander können und/oder wollen“. Aber auch diese Einsicht erfolgt dann in der Regel auf Basis größerer Klarheit und gewachsenen gegenseitigen Respekts.

Immerhin können Sie – zusammen mit ihren Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten – die Chancen für ein „Wunschergebnis“ deutlich steigern. Das ist eine Frage gekläarter und transparenter Rahmenbedingungen und Ihrer aktiven Mitwirkung.

■ Voraussetzungen und förderliche Rahmenbedingungen

Eine Mediation hat dann Aussicht auf Erfolg, wenn die Konfliktparteien eine wirkliche Klärung, ein echtes Auskommen miteinander erreichen wollen. Bitte prüfen Sie für sich, ob Sie grundsätzlich zu einer Verständigung bereit sind – was auch beinhaltet, dass Sie ggfs. von Ihren bisherigen Maximalforderungen („der/die andere muss weg!“) abrücken.

Als Mediatoren brauchen wir Ihr Vertrauen. Sie müssen ein „gutes Bauchgefühl“ uns gegenüber entwickeln können. Dazu dienen die Einzelgespräche im Vorfeld. Und wann immer Sie im Verlauf Unklarheiten zum Verfahren haben; wann immer Ihnen Zweifel an der Ausgewogenheit und Fairness unserer Arbeit kommen sollten – bitte sprechen Sie uns möglichst umgehend darauf an. In der Regel findet sich dafür eine Lösung.

Im beruflichen Kontext kann Mediation von Vorgesetzten angeordnet werden. Die Verpflichtung zur Mitwirkung erstreckt sich allerdings nur darauf, zu den angesetzten Terminen zu erscheinen. Ob, was und wie viel Sie in den Sitzungen von sich preisgeben, obliegt allein Ihrer eigenen Entscheidung. Mediatoren werden Sie weder zu einer Aussage zwingen noch Außenstehenden gegenüber die Art Ihrer Mitarbeit kommentieren.

■ Mediation: der Verlauf

- Kontaktaufnahme und Auftragklärung zwischen Vorgesetzten/Personalverantwortlichen und Mediatoren.
- Vorgesetzte/Personalverantwortliche sprechen die Konfliktparteien an und unterbreiten ihnen den Vorschlag (oder die Anweisung), an einer Mediation teilzunehmen.
- Kontaktaufnahme der Mediatoren mit den Konfliktparteien; Einzelgespräche zum gegenseitigen Kennenlernen und zur Information über das Verfahren.
- Entscheidung der Konfliktparteien für oder gegen eine Mediation. Unterzeichnen des Mediationsvertrags.
- Gegebenenfalls weitere Einzelgespräche (Pendel-Mediation).
- Erste gemeinsame Sitzung der Konfliktparteien – idealerweise eingeleitet durch einen gemeinsamen Auftakt im Team (=Signal zur Unterstützung des Klärungsprozesses).
- Gegebenenfalls weitere Sitzungen. Intermittierend sind Einzelgespräche möglich.
- Bei Einigung: Formulierung einer schriftlichen Vereinbarung. Bei Nichteinigung: Formulierung eines gemeinsamen Memorandums („Welche Stellungnahme soll nach außen, gegenüber Vorgesetzten bzw. Kollegen, weitergegeben werden?“)
- Bei Bedarf: Post-Mediation-Workshop mit Vorgesetzten/Unternehmensleitung (gemeinsames Feedback der Konfliktparteien über strukturelle Faktoren, die den Konflikt mit verursacht/gefördert haben könnten. Ideen für strukturelle Veränderungen = lernende Organisation).
- Bei Bedarf: Post-Mediation-Workshop im Team (gemeinsames Feedback der Konfliktparteien über Faktoren in der Zusammenarbeit/Teamkultur, die den Konflikt mit verursacht/gefördert haben könnten. Ideen/Möglichkeiten für weitere Veränderungen: Teamentwicklung, Führungcoaching).

Haben Sie noch Fragen? Rufen Sie mich gerne an.

MICHAEL MOSNER

Schlosserstraße 23
D-60322 Frankfurt

tel 069 / 20 32 98 35
mobil 0175 / 24 75 493
mail mosner@mosner-partner.de
web www.mosner-partner.de



Bundesverband

MEDIATION

www.bmev.de

FRAGEKATALOG zur Vorbereitung auf die Mediation

Die folgenden Fragen sollen Sie dazu anregen, sich auf die Mediation schon vor der ersten Sitzung etwas vorzubereiten. Die Fragen sind keineswegs komplett – und Sie müssen Sie auch nicht vollständig „abarbeiten“. Es reicht, wenn Sie sich einige Notizen dazu machen, was Ihnen spontan dazu einfällt. Und vielleicht kommen Sie noch auf ganz andere Fragen, die gestellt werden müssten, damit die vor Ihnen und Ihren Kollegen/innen liegende Klärungsarbeit erfolgreich werden soll.

■ Ziele für die Mediation

- Was soll durch die Mediation bewirkt werden?
- Woran werde ich merken, dass die Mediation Erfolg hatte?
- Was genau ist dann anders? Was ist dann nicht mehr da – und was ist stattdessen da?
- Angenommen, die Probleme sind vom Tisch: was werde ich (wieder) anders machen können, wahrnehmen, fühlen etc. was mir zurzeit nicht (mehr) möglich ist?
- Woran wird die andere Seite merken, dass die Sache für mich wieder gut ist?

■ Probleme & Ärgernisse:

- Was genau belastet mich?
- Welche Verhaltensweisen von [...] machen mir zu schaffen?
- Wo & wann treten diese vor allem zutage?
- Welche Ereignisse haben mich besonders verärgert, verletzt etc. – und lassen mich nicht los?
- Welche sachlichen Aspekte hat der Konflikt? D.h. gibt es Probleme in der Zusammenarbeit, die durch unklare Zuständigkeiten oder Abläufe, Ungleichverteilung von Arbeitsbelastungen oder Privilegien etc. mit verursacht werden?

■ Eigene Betroffenheit

- Wie geht es mir damit? Geht es mir immer gleich? Oder gibt es Unterschiede – je nach Tagesform, Arbeitsbelastung etc.?
- Was ist für mich das Allerunerträglichste?
- Wie stark macht mir – im Vergleich mit anderen – der Konflikt zu schaffen? Zähle ich mich zu den Hauptbetroffenen, oder bin ich eher mittel oder weniger betroffen?
- Wenn ich glaube, mit anderen Kollegen/innen ähnlicher Meinung zu sein (d.h.: zu derselben Konfliktpartei zu gehören): in welchen Punkten gibt es große Übereinstimmung? In welchen Punkten wird es auch Unterschiede geben?

■ Anliegen & Wünsche:

- Was erwarte ich von der anderen Seite: Signale, Sätze, Zugeständnisse, Änderungen im Verhalten ...?
- Wenn ich mich zu einer Konfliktpartei zähle: Was erwarte ich von meinen Kollegen/innen?
- Was erwarte ich von meinem Umfeld – d.h. den Personen, die nicht direkt zu den Konfliktparteien zu zählen sind? Welche Form der Unterstützung (oder auch Zurückhaltung) wäre hilfreich?

■ Perspektiv-Wechsel

- Wie geht es wohl der anderen Seite?
- Was sind ihre berechtigten Interessen? Was sind ihre Befürchtungen?
- Was erwartet die andere Seite wohl von mir / uns?
- Was von all dem kann ich – zumindest zum Teil – nachvollziehen & anerkennen?

■ Wertschätzung / ‚Friedens-Inseln‘

- Welche Eigenschaften / Verhaltensweisen meines/meiner Gegner kann ich trotz allem immer noch wertschätzen?

■ Mögliches Entgegenkommen

- Welchen ersten Schritt könnte ich unternehmen? d.h.
- Was von dem, was die andere Seite wohl von mir erwartet – Zugeständnisse, Signale & Botschaften, Handlungen – könnte ich der anderen Seite gegenüber äußern oder geben, ohne auf eine Gegenleistung zu pochen?

■ Meine Grenzen

- Welche Mindestanforderungen habe ich an ein mögliches Mediations-Ergebnis?
- Was darf auf keinen Fall passieren?
- Was kann ich selbst dafür tun, damit dieser Fall (diese Fälle) nicht eintritt?
- Was werde ich tun, wenn dieser Fall dennoch eintritt?

■ Meine Alternativen zu einer Konfliktlösung durch Mediation

- Einmal angenommen, die Mediation führt nicht zum Erfolg – was kann ich dann tun?
- In welchen Punkten kann ich auch ohne einen Erfolg, ohne eine Lösung noch gut zurechtkommen?
- Welche Alternativen bleiben mir, mit dem Konflikt umzugehen, wenn die Mediation zu keinem befriedigenden Ergebnis führt?

Eine gute Zeit bis zur Mediation!