

Mediation: Strategie zur Konfliktlösung im Betrieb

# Damit keine Fetzen mehr fliegen

In Unternehmen stehen neben Sachverhalten auch menschliche Beziehungen zur Debatte. Sind diese durch scheinbar unlösbare Sachprobleme gestört, hilft oft nur ein unabhängiger Vermittler. Ein solcher Mediator klärt die Konflikte im Gespräch mit den Streitparteien bis zur einvernehmlichen Lösung.



Wenn die Art zu kommunizieren statt Öl eher Sand ins Getriebe der Zusammenarbeit streut, tut Hilfe not. Mediation kann den Konflikt bereinigen

Bild: Kitty/Fotolia

Mediation ist kein mutiges Psycho-Experiment. Vielmehr bewirkt das Verfahren, dass sich die Beziehung zwischen den Beteiligten dauerhaft wendet. So kann künftig die Zusammenarbeit auf einer neuen Ebene stattfinden

Bild: Picture-Factory/Fotolia



Zwischen der Einkaufs- und Entwicklungsabteilung bauen sich langsam immer mehr Spannungen auf. Schließlich arbeiten die Mitglieder der beiden Teams nur noch gegeneinander – ein zermürender Prozess. In der Folge sind alle Mitarbeiter frustriert, kein Termin wird mehr eingehalten, die Bauteilqualität sinkt und bei den Einkaufspreisen muss nachgelegt werden. Jeder sieht die Schuld bei der anderen Abteilung.

Solche sich verhärtenden Konflikte haben im Arbeitsleben meist schwerwiegende Konsequenzen: Arbeitsabläufe und -ergebnisse werden gestört, das Arbeitsklima wird vergiftet, im schlimmsten Fall kommt es zu Krankmeldungen oder Kündigungen. Häufig versuchen nun Vorgesetzte, eine Lösung herbeizuführen. Doch meistens bewirken sie zwischenmenschlich nichts, weil sie durch ihre

Funktion nicht neutral auftreten können. Aber es geht auch anders: mit Konfliktvermittlung, auch Mediation genannt.

Bei dieser recht neuen Art der Konfliktlösung versuchen die Beteiligten, ihre Interessen zu wahren und gleichzeitig mit dem Konfliktgegner so in Kontakt zu kommen, dass eine einvernehmliche Übereinkunft möglich wird. Falls dies gelingt, ergeben sich daraus gleich mehrere Vorteile:

- Ausweglos erscheinende Situationen werden gelöst und der Leidensdruck fällt weg.
- Die Beziehung zwischen den Beteiligten erfährt eine dauerhafte Wendung, so dass künftig die Zusammenarbeit auf einer neuen Ebene stattfinden kann.
- Der Gang zum Arbeitsgericht mit den hinreichend bekannten Risiken bezüglich des zu erwartenden Urteils entfällt.

- Die relativ geringen Kosten für eine Mediation stehen in keinem Verhältnis zu denen, die durch Krankheit, schlechte Arbeitsergebnisse, Kündigung oder Gerichtsverfahren entstehen.

In einer Mediation kommen die Konfliktbeteiligten und ein Mediator oder eine Mediatorin zu einem Gespräch zusammen. Der neutrale Mediator hat dabei die Aufgabe, die Streitparteien zu unterstützen und sorgt dafür, dass jede Partei zu Wort kommt und Ungleichgewichte ausgeglichen werden. Er hilft den Beteiligten dabei, die für sie passenden Lösungsmöglichkeiten selbst zu finden, aber drängt keine eigenen Lösungen von außen auf, die vielleicht für die Beteiligten nicht passen. Er trifft keine Entscheidungen bezüglich der Konfliktlösung. Der Mediator wird versuchen, die oftmals sehr verwickelten und

unübersichtlichen Themen zu ordnen, denn meist geht es ja nicht nur um ein einzelnes Thema. Natürlich spielen neben den reinen Fakten immer die Gefühle, persönlichen Differenzen und Wertevorstellungen der Menschen eine sehr große Rolle. Im weiteren Verlauf versucht der Mediator, die Bedürfnisse der einzelnen Beteiligten herauszuarbeiten, denn diese sind zunächst hinter Forderungen und Interessen verborgen. Dazu ein Beispiel:



Jemand weigert sich, Überstunden zu machen. Dem könnte beispielsweise das Bedürfnis zugrunde liegen, sich mehr Freizeit zu wünschen, vor Überlastung zu schützen oder aber mehr Zeit für die Pflege der Eltern zu haben.

Sind diese verborgenen Bedürfnisse für alle sichtbar geworden, entsteht meist schon Verständnis und eine spürbare Entspannung der Atmosphäre macht sich breit. Wenn dies gelungen ist, dann lassen sich in einer viel besseren Stimmung Lösungswege suchen, die den Bedürfnissen aller Beteiligten gerecht werden. Denn nur wenn diese Bedingung erfüllt ist, werden die Parteien später zufrieden sein. Am Ende der Mediation werden aus den gesammelten Lösungsvorschlägen diejenigen herausgefiltert, die realistisch genug sind und langfristig tragfähig erscheinen.

### Die 5 Schritte einer Mediation:

- Einleitung mit Erklärung des Verfahrens.
- Sichtung der Themen. Alle Beteiligten bekommen Raum für die eigene Sichtweise.
- Konfliktherhellung: Klärung der Interessen und verborgenen Hintergründe und Bedürfnisse.
- Gemeinsame Suche nach Lösungsmöglichkeiten für die Erfüllung der Bedürfnisse.
- Auswahl der realistischen und nachhaltigen Lösungen und Formulierung von konkreten Vereinbarungen, die von allen an der Mediation Beteiligten unterzeichnet werden.

Diese werden nun in konkret formulierte Vereinbarungen gefasst, wobei immer notiert wird, wer sich bis wann darum kümmert. Schließlich wird dies von allen Beteiligten unterschrieben, wodurch die Beschlüsse ihren verbindlichen Charakter erhalten.

In der Mediation geht es immer darum, die Beziehungen zwischen Menschen, die nicht mehr richtig in Kontakt miteinander stehen, in Bewegung zu bringen und Verhärtungen aufzulösen. Dabei stellt sich neben den Sachthemen in sehr vielen Fällen heraus, dass die Art der Kommunikation, wie sie bisher lief, statt Öl eher Sand im Getriebe der Zusammenarbeit darstellte. Dabei ist erstaunlich, wie es durch die Führung eines neutralen Mediators meist recht schnell gelingt, eine deutliche Entspannung der harten Fronten herbeizuführen und die Konfliktparteien zur Verständigung kommen können.

Wofür die Mediation in der Arbeitswelt geeignet ist, zeigen einige Beispiele aus der Praxis:

- KollegInnen, die nicht mehr konstruktiv zusammenarbeiten können.
- Ein ganzes Arbeitsteam, in oft mehrere Konfliktachsen bestehen und dadurch die Arbeitsabläufe gestört werden.
- Zwei oder mehrere Teams, die mehr gegenseitig miteinander arbeiten.
- Vorgesetzte, die mit einzelnen oder mehreren MitarbeiterInnen im Konflikt stehen.
- Probleme innerhalb einer Führungsebene mit persönlichen Antipathien oder Streitereien über Zuständigkeiten.

- Konflikte zwischen einem Betrieb und seinem Kunden. Dabei kann es etwa um Lieferqualität, Kosten oder Regressforderungen gehen.

- Ein Team soll neu strukturiert werden. Mit Hilfe einer Mediation kann dieser Teamentwicklungsprozess so gestaltet werden, dass aufkommende Widerstände, Ängste und Konflikte einbezogen werden und es zu einem guten Abschluss kommt.

Im Eingangsbeispiel konnten in einem eintägigen Workshop neben den persönlichen Konflikten die Sachthemen aufgearbeitet werden. Am Ende entstand eine deutlich veränderte, vorwärts gewandte Stimmung sowie eine lange Liste von konkreten Vereinbarungen, denen jeder zustimmen konnte. Spätere Nachgespräche mit den Teams zeigten, dass die Vereinbarungen nachhaltig waren und die Atmosphäre weiterhin positiv ist.

Mediation setzt immer eine freiwillige Teilnahme voraussetzt. Diese Hürde muss im Vorfeld genommen werden. Denn nur wenn trotz aller Verhärtungen und Gegensätze eine grundsätzliche Bereitschaft vorhanden ist, kann etwas bewegt werden. Zu Beginn einer Mediation stehen zwar meist negative Aspekte und auch Ängste im Vordergrund. Umso mehr entsteht am Ende einer gelungenen Mediation bei allen Beteiligten ein richtiges Glücksgefühl und große Zufriedenheit.

#### ■ Jochen Lorenz

Zertifizierter Mediator in Heilbronn  
[www.konfliktloesen.de](http://www.konfliktloesen.de)