



Foto: Velikay

Autorin
Patricia Velikay
 Mediatorin, Trainerin

office@mediation-velikay.at



Foto: Drexler

Autor
Herbert Drexler
 Unternehmensberatung, Wirtschaftsmediation,
 Führungskräftecoaching

herbert.drexler@aon.at



Foto: Wackerle

Autor
Rupert Wackerle
 Mediator, Konfliktmanager, Trainer

rupert@wackerle.eu

Mediation: Sprechen statt streiten

Konflikte kosten Geld. Nicht nur die unmittelbaren, sondern auch die versteckten Kosten machen sie teuer: Krankenstände, innere Kündigung oder fehlende Motivation am Arbeitsplatz. Abhilfe schaffen kann eine Mediation.

Viele Führungskräfte betrachten ihre Mitarbeiter vorrangig als Fachkräfte mit entsprechenden Qualifikationen. Doch auch am Arbeitsplatz lassen sich Beschäftigte oft von ihren Gefühlen leiten. Sie sind verletzlich und empfindsam dafür, wie ihnen Kollegen und Vorgesetzte begegnen. Kleinere Missverständnisse und Antipathien können zu großen Konflikten werden, die zunehmend zerstörerische Kraft entwickeln, bis es zur Explosion kommt.

Der lange Weg vom Tabu zur Konfliktkultur

Viele Führungskräfte möchten nur ungern zugeben, dass es in ihrer Abteilung zwischenmenschliche Probleme gibt. Sie glauben: „Ein

guter Manager hat seine Abteilung im Griff und kann Konflikte selber lösen.“

Manchmal gelingt dies auch – etwa mit moderierten Teambuilding-Workshops. Die dem Sachkonflikt zugrunde liegende Störung der zwischenmenschlichen Beziehung, die Enttäuschung, die Wut, den Ärger oder das Gekränktheit umschiffen sie dabei meist sehr „professionell“.

Doch ein Konflikt ist wie ein Qualitätsmangel im Produktionsablauf: Je früher und je tiefer ihn Unternehmen an seinen zerstörerischen Wurzeln aufarbeiten, desto geringer sind die Folgekosten. Manager müssen dafür lernen, Konflikte gegebenenfalls auch aus der Hand zu geben. Ihre Aufgabe besteht darin, die geeignete Methode zu finden, um Streitigkeiten in der Belegschaft bestmöglich und nachhaltig zu bereinigen.

Mediation im Unternehmen

Dabei spielt Mediation als konfliktregelndes Verfahren zunehmend eine Rolle im Wirtschaftsleben: Ein außenstehender, unparteiischer Mediator unterstützt die Konfliktparteien mit einer strukturierten Vorgehensweise, damit sie im konstruktiven

Gespräch selbst eine Lösung finden, von der beide Seiten profitieren. Konfliktparteien können einzelne Personen, ganze Teams, Gruppen oder Abteilungen sein.

Hierzu ein Beispiel aus der Praxis: In einem Wohnheim für alte Menschen in Wien kam es in der Vergangenheit zwischen zwei Mitarbeiterinnen (Frau S. und Frau E.) immer wieder zu Auseinandersetzungen. Dies führte dazu, dass sich das Arbeitsklima fortschreitend verschlechterte. Die Abteilungsleitung erfuhr davon und versuchte mittels Einzelgesprächen der Sache nachzugehen. Schließlich schlug der Abteilungsleiter den beiden Mitarbeiterinnen eine Mediation mit einem außenstehenden Mediator vor.

Frau S. und Frau E. nahmen das Angebot an.

Zu Beginn des Mediationsgesprächs klärte der Mediator einige wichtige Rahmenbedingungen und Grundsätze mit den beiden Mitarbeiterinnen ab:

- ▶ Der zeitliche Rahmen für die Mediation sollte maximal 90 Minuten umfassen. Falls nötig, sollte ein Folgetermin vereinbart werden.
- ▶ Der Termin sollte so liegen, dass beide direkt im Anschluss nicht an ihren Arbeitsplatz zurück müssen.
- ▶ Die Konfliktparteien kamen überein, das Gespräch vertraulich zu behandeln. Der Auftraggeber (Abteilungsleiter) sollte nur die Information bekommen, ob das Gespräch stattgefunden hat oder nicht. Dies wurde so mit ihm vereinbart.

- ▶ Für das Ende des Gespräches nahmen sich die Parteien vor, gemeinsam zu besprechen und zu entscheiden, wie es weitergehen soll.
 - ▶ Der Mediator gab die Sichtweise der Abteilungsleitung in die Runde: Es ging nicht um eine mögliche Kündigung, sondern um eigenverantwortliche Konfliktlösung.
- Dann beschrieb der Mediator noch seine Rolle im Mediationsgespräch:
- ▶ Der Mediator leitet das Gespräch an und achtet auf einen konstruktiven Verlauf.
 - ▶ Er ist für beide Konfliktpersonen in gleichem Maße zuständig.
 - ▶ Er geht mit den Informationen vertraulich um.
 - ▶ Ziel ist es, eine für beide Seiten passende Lösung zu entwickeln.
 - ▶ Wenn es um Sachfragen geht, sind Frau S. und Frau E. die Expertinnen.

Beide Mitarbeiterinnen wurden vom Mediator gebeten, bei den nun folgenden Schilderungen der jeweils anderen gut zuzuhören

und nicht zu unterbrechen. Dazu erklärten sich beide Seiten bereit.

Nun folgt ein Auszug aus der anschließenden Mediation, der exemplarisch Elemente des Verfahrens zeigt:

1. Gespräch mit Frau E.

Mediator: „Wie lange sind Sie in der Firma tätig, welche Aufgabenbereiche umfasst ihre Arbeit und was ist Ihnen bezüglich der ersten Begegnung mit Frau S. in Erinnerung geblieben?“

Frau E.: „Ich bin seit zehn Jahren im Wohnheim im Bereich Service tätig. Hier betreue ich den Mittagstisch und organisiere diverse Veranstaltungen - beispielsweise einmal im Monat einen Ausflug mit den Bewohnern. Als Frau S. vor rund fünf Jahren als neue Mitarbeiterin dazu kam, war ich froh, dass wir die Arbeit nun besser aufteilen konnten. Zunächst war die Stimmung recht gut. Gemeinsame Kaffeepausen und auch persönliche Gespräche sind mir in guter Erinnerung.“

Mediator: „Ab wann wurde es aus Ihrer Sicht schwieriger?“

Frau E.: „Vor ungefähr drei Monaten. Wir planten einen gemeinsamen Ausflug für die Bewohner. Wir beabsichtigten, nach Schönbrunn zu fahren, dort spazieren zu gehen, und mit einer Kaffeejause abzuschließen. Dies wird an einer Anschlagtafel im Hause veröffentlicht und die Bewohner können sich dort eintragen oder es einer Betreuerin sagen, ob sie mitfahren möchten. Einen Tag vor diesem Ausflug war ich im Dienst und habe mir die Anmeldeliste durchgesehen und festgestellt, dass auch einige Bewohner dabei waren, die nicht mehr so mobil waren. Ich dachte mir, dass der Ausflug nach Schönbrunn für sie nicht so leicht zu bewerkstelligen sei, und so änderte ich kurzfristig das Ziel. Ich wollte, dass alle mitmachen können, und entschied deshalb, einen nahe gelegenen Park aufzusuchen. Diese Änderung wollte ich Frau S. noch mitteilen, aber sie war zu diesem Zeitpunkt nicht im Dienst. Als Frau S. am nächsten Tag zum Dienst kam, habe ich ihr diese Veränderung mitgeteilt. Frau S. reagierte total verärgert darüber. Es kam zu einem lauten Wort-

WIE INVESTIEREN SIE 53 EURO AM BESTEN?

| | | |
|---|---|--|
| <p>In eine Hotelübernachtung?</p> | <p>In dreizehn Zigarettschachteln?</p> | <p>In HR-Wissen im Wert von über 200 Euro? *</p> |
|  |  |  |
| <p><input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein</p> | <p><input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein</p> | <p><input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein</p> |



Ina Hoffmann
Abonnementverwaltung

* Im Jahresabonnement inkludiert: 6 Ausgaben des Fachmagazins personal manager, der monatliche Newsletter personal recht (im ersten Abo-Jahr), die Nachschlagewerke hr-software aktuell, weiterbildung aktuell sowie stellenmarkt aktuell, der Personalwandkalender, viele HR-Arbeitshilfen sowie 22 % Ermäßigung auf HR-Webinare!

Wenn Sie die dritte Frage mit JA beantwortet haben, schließen Sie doch gleich Ihr Jahresabonnement des Magazins **personal manager für 53 Euro ab.**

Abonnieren und profitieren Sie. Ich berate Sie gerne.

Online: www.personal-manager.at/abonnement **E-Mail:** i.hoffmann@personal-manager.at **Telefon:** +43 7722 6735089-54

MEDIATIVE FÄHIGKEITEN UND IHR NUTZEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Mediation hilft bei Konflikten – und die Kenntnis mediativer Methoden und Vorgehensweisen kann die Handlungsoptionen von Führungskräften erweitern:

- ▶ Mediative Führung bedeutet die Fähigkeit, nicht nur auf der Sachebene zu führen, sondern auch auf die Interessen, Gefühle und Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen. Das eröffnet neue Möglichkeiten, die Motivation der Mitarbeiter zu steigern.
- ▶ Der Einsatz von mediativen Elementen in der Organisationsentwicklung bedeutet, dass die einzelnen Phasen der Entwicklung im Konsens mit den Mitarbeitern abgeschlossen werden können. Dies sind beste Voraussetzungen für weitere Entwicklungsschritte.
- ▶ Mediative Techniken helfen bei Konflikten in Projekt- und Arbeitsgemeinschaften, wenn Teammitglieder Interessen und Emotionen der anderen missachten.
- ▶ Auch in der Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten können Interessenskonflikte auftreten. Der Einsatz von mediativen Praktiken und Vorgehensweisen kann dann zum entscheidenden Durchbruch verhelfen.

wechsel und das vor den Bewohnern. Auch ich habe dabei sicherlich Worte verwendet, die nicht in Ordnung waren. Ich war verärgert, da ich für die Bewohner entschieden habe, und konnte nicht verstehen, warum das so schlecht sein soll. Der Ausflug in den nahe liegenden Park fand statt. Doch seither ist die Stimmung zwischen mir und Frau S. sehr schlecht. Und eigentlich weiß ich nicht, warum."

Der Mediator fasst das Gehörte zusammen und bedankt sich für dieses erste Gespräch bei Frau E. Anschließend werden die Plätze getauscht und Frau S. soll ihre Sichtweise schildern.

2. Gespräch mit Frau S.

Zunächst stellt der Mediator die gleichen Fragen nach dem eigenen Tätigkeitsbereich und der ersten Begegnung mit Frau E.

Frau S.: „Ich bin seit fünf Jahren im Wohnheim im Bereich Service tätig. Hier betreue ich wie Frau E. den Mittagstisch und diverse Veranstaltungen. Wir haben lange gut zusammengearbeitet und die Arbeit mit alten Menschen macht mir nach wie vor Spaß.“

Mediator: „Ab wann wurde es aus Ihrer Sicht schwieriger?“

Frau S.: „Wie Frau E. schon angesprochen hat, kam es wegen der Veränderung des Ausflugsziels zu einem heftigen Streit. Ich dachte, wenn wir etwas ausmachen, dass dies dann auch gilt. Aber dem war nicht so. Und das hat mich sehr geärgert. Ich fühlte mich da einfach übergangen. Sicherlich hab ich in diesem Streit unschöne Dinge zu Frau E. gesagt. Aber ich war in diesem Moment so gekränkt und

enttäuscht. Es hat mich so getroffen, dass ich seither bei diesen Freizeitaktionen nicht mehr mitmachen möchte.“

Der Mediator fasst das Gehörte zusammen und bedankt sich für dieses Gespräch bei Frau S.

3. Reflexion des Gesprächs

Anschließend werden die Plätze wieder wie zu Beginn der Mediation eingenommen. Der Mediator fragt Frau S. und Frau E., wie es ihnen geht, nachdem sie die Aussagen der anderen gehört haben. Beide zeigen sich überrascht, dass sie die Emotionen der anderen nicht bemerkt hatten, und äußerten ihr Bedauern darüber. Der Mediator führt Frau E. langsam an eine Entschuldigung heran, indem er sich zunächst bei Frau S. erkundigt, ob sie diese annehmen würde. Da dies der Fall ist, entschuldigt sich Frau E. Frau S. wiederum entschuldigt sich für ihre bösen Worte nach dem Vorfall.

Zum Abschluss klärt der Mediator, ob der Konflikt tatsächlich für beide bereinigt ist oder noch andere Vorfälle zur Sprache kommen sollen.

Einsatzmöglichkeiten von Mediation

Der Einsatz von Mediation bietet sich an, wenn es im Arbeitsumfeld zu zwischenmenschlichen Konflikten kommt. Oft liegen die Ursachen für Konflikte aber in der Organisation selbst, zum Beispiel in der Definition der Prozesse und Schnittstellen. Häufig sind auch die organisatorischen Rahmenbedingungen dafür verantwortlich – wie etwa un-

klare Verantwortungsverteilung, konkurrierende Incentive-Systeme oder Veränderungen im Unternehmen, die Führungskräfte nicht mit einem geeigneten Change-Management begleiten. In Zeiten starker Veränderung können Mitarbeiter, die ungenügend auf die Veränderung vorbereitet sind oder die mit zu vielen Änderungen konfrontiert werden, diese inhaltlich nicht mehr verarbeiten.

In solchen Fällen sollten Unternehmen den Einsatz von Mediation mit einer Organisationsberatung oder Coachings kombinieren, um nicht nur den aktuellen Konflikt zu bearbeiten und zu lösen, sondern auch nachhaltig die Ursachen zu bereinigen.

Mediative Fähigkeiten als Zusatznutzen für Unternehmen

Aber auch Vorgesetzte können sich mediative Fähigkeiten aneignen. Sie lernen durch die Ausbildung zum Mediator Konfliktodynamiken zu verstehen und Konflikte durch den Einsatz geeigneter Methoden und Mittel „beherrschbar“ zu machen. Damit sind sie fähig, Konflikte in einem frühen Stadium zu erkennen, geeignete Mittel zu finden und diese zu bearbeiten – und zwar bevor sie eskalieren und damit nicht abschätzbare Kosten verursachen.

Mit mediativem Wissen und der nötigen Erfahrung gelingt es häufiger, Strategien und Vorgehensweisen im Konsens der betroffenen Organisation zu entwickeln. Die Akzeptanz der Beteiligten steigt. Deshalb ist eine Mediation häufig erfolgreicher als ein Kompromiss, der aus einem oberflächlicheren Verfahren hervorgeht.

Trotz dieser Vorteile gibt es einige Grundvoraussetzungen, die gegeben sein sollten, bevor Mediationen und mediative Führungstechniken zum Einsatz kommen:

- ▶ Verständnis bei Führungskräften, Konflikte als etwas Normales zu sehen. Sie sollten die Chance sehen, dass sie bei positivem Ausgang einen großen Schritt nach vorn machen.
- ▶ Die Vorgesetzten sollten Dritte einbeziehen, also auch (externe) Mediatoren zulassen.
- ▶ Die Führungskräfte müssen Mediation als professionelles Führungsinstrument verstehen, das ihr Managementkönnen erweitert und sie befähigt, ihren Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen zu vergrößern.