



Mediieren statt Lamentieren

Wer Konflikte im Unternehmen zulässt, zahlt drauf. Mediation hilft, Streitfälle systematisch zu lösen und dabei Geld und Zeit zu sparen.

Eines vorweg: Heiner Geißler schlichtet. Er mediiert nicht. Und meditieren tut er schon gar nicht. Denn Mediation hat weder etwas mit Esoterik zu tun, noch damit, dass jemand anderer einem die Lösung auf dem silbernen Tablett präsentiert. Ein

Mediator unterscheidet sich vom Schlichter schlichtweg dadurch, dass er am Ende nicht eine Lösung aus dem Ärmel zaubert, sondern den Weg ebnet, damit die Zankhähne selbst zu einem für alle zufriedenstellenden Ergebnis kommen können.

Überall dort, wo Menschen zusammenarbeiten, kann es zu Konflikten kommen. „Vor allem dann, wenn man unter Zeit- oder Leistungsdruck steht, oder andere Ängste eine Rolle spielen, können wir oft ungeduldig werden und die Fähigkeit verlieren, dem Anderen mit Wohlwollen und Respekt zu begegnen“, nennt Petra Kastenholz, Mediatorin aus Düsseldorf, mögliche Ursachen für die Entstehung von Konflikten am Arbeitsplatz.

Wenn Mitarbeiter im Unternehmen nicht miteinander auskommen können, dann kann man in der Regel dabei zusehen, wie die Produktivität sinkt und die Unzufriedenheit sowie die Zahl der Krankentage steigen. Nicht selten

haben Streitigkeiten im Team zur Folge, dass Projekte nicht zu Ende geführt werden und am Ende Umsatzeinbußen in Kauf genommen werden müssen. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG hat in einer Konfliktkostenstudie ermittelt, dass die Summe der Konfliktko- ▶

Personalmanagement

- Teil 1: **Personalstrategie** – Januar
- Teil 2: **Personalmarketing** – Februar
- Teil 3: **Personalbeschaffung** – März
- Teil 4: **Personasoftware** – April
- Teil 5: **Personalcontrolling** – Mai
- Teil 6: **Personalbeurteilung** – Juni
- Teil 7: **Personalentwicklung** – Juli/August
- Teil 8: **Mediation** – September
- Teil 9: **Nachfolgeplanung** – Oktober
- Teil 10: **Outplacement / Newplacement** – Nov./Dez.

SERIE

Kampmann & Co.
IHR GASTRONOMIEPARTNER

Kampmann & Co. GmbH,
Zipfelweg 17 • 45356 Essen
Tel.: 0201 - 866 08-0
www.kampmann-essen.de



Mediatorin Petra Kastenholz. Die Diplom-Ingenieurin hat viele Jahre Führungserfahrung. Dabei übernahm sie häufig auch Eskalationsprojekte.

sten im Unternehmen so groß ist wie mindestens 20 Prozent der gesamten Personalkosten.

Frank Hassberg (Name von der Redaktion geändert) war Führungskraft in einem großen Konzern im Rheinland. Statt zu führen war er aber permanent damit beschäftigt, den Ringrichter zu spielen und sich Klagen von Mitarbeitern über die Kollegen anzuhören. Mal ging es um Mobbing, mal um Kompetenzgerangel, und einmal ging der Zoff soweit, dass ein wichtiges Projekt zu scheitern drohte – was auch Hassberg die Position gekostet hätte. Innerhalb der Büro-Wände hielt er die Fassade aufrecht, doch privat vertraute sich der 47-jährige einem Freund an, und der hatte „mal was von Mediation“ gehört.

Mediation ist ein noch relativ junges Verfahren, das zuerst in den 1960er Jahren in den USA entwickelt wurde. Es befasst sich vor allem mit den Möglichkeiten zur Veränderung, die ein Konflikt bietet. Die Konfliktparteien versuchen unter Anleitung eines neutralen Dritten, gemeinsam zukunftsorientierte Lösungen zu finden. In Deutschland wurde das Verfahren anfangs hauptsächlich bei Familien- und Scheidungskonflikten genutzt. Doch je komplexer die Arbeitswelt wird und je belasteter die Akteure sind, umso wichtiger wird Mediation im Wirtschafts- und Arbeitsleben. In diesem Bereich wird in drei Konfliktkategorien unterschieden:

- Konflikte am Arbeitsplatz, die von Mobbingvorwürfen bis zu Teamkonflikten reichen
- Konflikte zwischen Unternehmenseinheiten/Konzerngesellschaften
- Konflikte zwischen Unternehmen
- Konflikte zwischen Unternehmer und Betriebsrat

Innerhalb unserer Serie Personalmanagement sprechen wir hier nur die erstgenannte Kategorie an.

Als Unternehmen hat man verschiedene Möglichkeiten, Konfliktmanagement zu betreiben. Zum einen kann man interne Konflikthanlaufstellen einrichten, die von Ombudspersonen, Personalberatern oder auch dem Betriebsrat besetzt werden. Als Verfahrensstandards können zum Beispiel innerbetriebliche Richtlinien oder Verfahrensordnungen internationaler Organisationen dienen. Zum anderen kann man einen internen Mediatorenpool aufbauen, indem man Mitarbeiter zu Mediatoren fortgebildet. Eine Handvoll größerer Konzerne und Unternehmen hat begonnen, sich damit zu beschäftigen.

Bei der Deutschen Bahn gibt es über zwei Dutzend Mediatoren, vor allem Akademiker mit juristischer und betriebswirtschaftlicher Ausbildung. Eine Ombudsfrau, die zugleich die zentrale Person des internen Mediatorenpools ist, steht in dem Unternehmen für Neutralität und Vertraulichkeit, ist aber letztendlich doch gegenüber dem Personalvorstand auskunftspflichtig. Die VGH Versicherung hat drei ehrenamtliche Mediatoren, die gleichzeitig Mitarbeiter der Personalabteilung sind. Auch hier stellt sich die Frage, ob sie in dieser Position in der Lage sind, ihre Rolle als Personalberater im Rahmen einer Mediation abzulegen. Beim Energiekonzern E.on ist die Mediationsstelle und der Mediatorenpool an die Rechtsabteilung angebunden. Der Mediatorenpool ist durchgängig aus Akademikern zusammengesetzt. Ausgebildet wurden über 70 Mitarbeiter aus 18 verschiedenen Konzerngesellschaften. Als Berufsgruppen sind neben Juristen Mitarbeiter in technischen Berufen, Kommunikations- und Medienexperten, Ingenieure und Betriebswirte vertreten.

Den meisten mittelständischen Unternehmen fehlt es jedoch an Ressourcen, um eigene Stellen einzurichten, Mediatoren auszubilden und sicher zu stellen, dass diese auch in der Lage sind, das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen. Oftmals sind es Kollegen, die zu Mediatoren werden, bei dem Ein oder Anderen aber vielleicht nie wirklich beliebt gewesen sind – keine gute Voraussetzung, um als Konfliktmanager aufzutreten.

Deshalb greifen immer mehr Unternehmen auf externe Mediatoren zurück. „Man kann durchaus von einem Fortschritt sprechen, denn früher ist das Thema einfach totgeschwiegen worden – und wird es in manchen Konzernen heute immer noch.“ Petra Kastenholz, die sich bei einem regelmäßigen Mediatoren-Stammtisch mit Kollegen austauscht kennt die Hintergründe: „Wer sich zum Konfliktmanagement bekennt, gibt indirekt zu, dass es im Unternehmen Unruheherde geben muss. Es wird befürchtet, dass dies nicht nur dem Image des Unternehmens schaden könnte, sondern eben auch den Führungskräften, in deren Team es diese Konflikte gibt“, erklärt sie.

So hat Mediation auch viel mit Mut zu tun. Sich für eine Mediation zu entscheiden, bedeutet die Abkehr von Vertrautem und das Betreten von Neuland. Und: Je höher die Position ist, die ein Konflikt-Betroffener bekleidet, desto abgeneigter wird er sein, sich und anderen einzugestehen, dass es in seinem Arbeitsumfeld oder Verantwortungsbereich Konflikte gibt.“

Frank Hassberg traut sich bis heute nicht, es mit Mediation zu versuchen. Nicht zuletzt auch deshalb, weil er sich einfach nicht vorstellen kann, dass es „mit diesen Menschen“ noch funktioniert. „Der Konflikt schwelt schon seit Jahren und ist richtig eingefahren. Da lässt sich mit reden nichts mehr bewirken“, ist er überzeugt und durchforstet lieber Stellenanzeigen, um sich umzuorientieren.

Dabei arbeitet Mediation mit Verfahren, die zum Ziel haben, gerade das Eingefahrene zu durchbrechen. Ähnlich wie beim sogenannten Harvard Konzept, das in den frühen 80er Jahren an der Harvard Universität von dem Rechtswissenschaftler Roger Fisher als eine Verhandlungsmethode entwickelt wurde, spricht man in erster Linie bei der Mediation nicht über Positionen, sondern über die dahinterliegenden Interessen.

Kern der Mediation ist, dass das Konfliktlösungsgespräch sachlich bleibt, was

nachweislich zu besseren Ergebnissen führt. Doch es liegt in der Natur der meisten Menschen, dass sie in Diskussionen irgendwann damit beginnen, zu feilschen, sich in den Konflikt hinein zu steigern, und schließlich persönlich zu werden. Ohne eine neutrale Person, die hilft, an dieser Stelle zur Sachlichkeit zurückzukehren, gießen sich die Parteien schnell gegenseitig Öl ins Feuer und trennen sich am Ende wutentbrannt voneinander. „Sehr oft scheitern Konfliktgespräche, weil sich beide Seiten nur mit ihren Positionen beschäftigen und diese als Entweder-Oder-Lösung begreifen: Entweder ich bekomme Recht, oder mein Gegenüber – und das nehme ich nicht hin“, beschreibt Petra Kastenholz die Problematik.

Der Mediator hilft, dieses Denkmuster aufzubrechen, stößt aber dann auf Grenzen, wenn eine der Konfliktparteien nicht wirklich an einer gemeinsamen Lösung interessiert ist. „Bei der Mediation geht es nicht darum, die eigenen Positionen zu verhandeln und den anderen von diesen zu überzeugen. Entscheidend ist es, die dahinter liegenden Interessen herauszuarbeiten. Ist es gelungen die hinter den Positionen liegenden Interes-

sen zu benennen, so ist der Weg frei neue und zukunftsorientierte Lösungen zu entwickeln. Nicht selten gehen diese sogar über eine reine Win-Win Lösung hinaus“, erläutert Petra Kastenholz.

Die Entwickler des Harvard-Konzepts schlagen beispielsweise vor, zu einem Problem möglichst viele verschiedene Lösungen zu entwickeln und sich dann erst in einem späteren Schritt, und zwar möglichst anhand objektiver Kriterien, für eine endgültige Lösung zu entscheiden. Im gesamten Prozess spielt die sogenannte Nichteinigungsalternative eine Rolle, d.h. wie akzeptabel eine Lösung erscheint, wird immer auch daran gemessen werden, wie gut eine Partei dastehen würde, wenn der Konflikt ungelöst bliebe. Eine gute Nichteinigungsalternative kann also in einer Verhandlung mehr Macht verleihen. Fisher, Ury und Patton nennen diesen Prozess „principled negotiation“, eine Verhandlung nach festgelegten Prinzipien – womit sich auch die Mediation beschreiben ließe, nur dass dort immer ein Dritter für eine klare Gesprächsstruktur Sorge trägt. Die auf diese Weise erreichten Ergebnisse sind den Autoren zufolge nachhaltiger und zufriedensstellender also solche, die mit einer „wildem“ Verhandlung erzielt werden.

Wie viel Zeit ein Mediator benötigt, bis ein Konflikt für alle Parteien zufriedenstellend aus der Welt geschafft wurde, kann genauso wenig pauschal beziffert werden, wie die Kosten für den Einsatz eines Mediators. Der Zeitaufwand liegt in der Regel zwischen 4 Stunden (moderiertes Mitarbeitergespräch) und kann auch schon mal in komplizierten Fällen und vielen Beteiligten einige Tage dauern. Die Tagessätze dürften etwa zwischen 2.000 und 3.500 Euro liegen. Im Vergleich zu einem Gerichtsverfahren oder dem weiteren Ignorieren des Problems sind diese Kosten wohl eher niedrig.

„Die Nachhaltigkeit einer professionellen Mediation ist hoch, weil die gemeinsam erarbeitete Lösung die Erfüllung der Interessen aller beteiligten Parteien beinhaltet“, sagt Petra Kastenholz. Der Nutzen der Mediation liegt außerdem darin, dass ein Betrieb eine auf das Jahr bezogene Produktivitätssteigerung zwischen 10 und 15 Prozent erreichen kann. Oftmals können so auch Konflikte zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer gelöst werden, das erspart den Gang vor das Arbeitsgericht. Last but not least bewahrt man ein positives Betriebsklima oder stellt es wieder her – und das ist für die meisten Arbeitnehmer mit der wichtigste Grund, ihrem Job treu zu bleiben.

Tamara Olschewski | to@rm-redaktion.de

Wie finde ich den richtigen Mediator?

In der Regel durch Mundpropaganda. Auskunft geben aber auch die privaten Mediatorenverbände, die sich die Definition von Ausbildungsstandards zur Aufgabe gemacht. Dies sind:

INFO

- Deutsche Gesellschaft für Mediation (DGM)
- Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation (BAFM)
- Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt (BMWA)
- Bundesverband Mediation (BM)

Für die Ausstellung eines Zertifikats verlangen sie den Nachweis einer qualifizierten, vom Verband anerkannten Ausbildung, eine Dokumentation von Mediationen in vier Fällen, entsprechende Inter- bzw. Supervision sowie ein Kolloquium. Dies berechtigt nach einem erfolgreichen Anerkennungsverfahren zur Führung des Zusatzes des jeweiligen Verbandsnamens, also beispielsweise Mediator BAFM. Seit 2009 erkennen die drei Verbände BAFM, BM und BMWA gegenseitig die von einem von ihnen zertifizierten Mediatoren an, wenn die jeweiligen Mediatoren eine Gebühr von 250 Euro an den anerkennenden Verband zahlen.

Wichtig ist jedoch, dass beim ersten Treffen zwischen Unternehmer und Mediator die Chemie stimmt.

GEO▲MONT

Fachkräfte mit Zufriedenheitsgarantie

Fachkräfte für Fertigung und Montage, Instandhaltung und Revisionen.



GEO▲MONT Personaldienste GmbH

Im Lipperfeld 3e · 46047 Oberhausen
 Fon: 0208-45670-0 · Fax: 0208-45670-90
www.geo-mont.com · info@geo-mont.com