

spektrum der **Mediation**

DIE FACHZEITSCHRIFT DES BUNDESVERBANDES MEDIATION E.V.

NR. 29/ I. QUARTAL 2008

MEDIATION IN UNTERNEHMEN

**Gründe, Erfolge,
Klimawandel**

QUALITÄTSSICHERUNG UND WEITERENTWICKLUNG
Prinzipien des Systemerhalts und
ihr Nutzen für die Konfliktbearbeitung

Professionelles Mediations-
management in Unternehmen
rechnet sich

INTERVIEW ZUM THEMA
Mediation als Personalführungs-
instrument

MEDIATION IN EUROPA
Mediation goes Europe

BERICHTE AUS DEM BM
Vielfalt und Qualität

BUNDESKONGRESS MEDIATION 2008
Kongressprogramm

www.bmev.de



Hilfe! ... ist hier irgendwo ein Notar
wesend?

„Wir müssen die Nerven behalten“

Mediatives Handeln

Zuhören, um Konflikte

Konflikte unter den M
angespannte Atmos
– anhaltende Kontro
das daily business, v
und fügen Betrieben



Angelika von Alm, Peter Knapp

Einsatz von Mediation in Unternehmen – Grenzen und Möglichkeiten

Welche Bedingungen braucht es innerhalb von Unternehmen, um Mediation und proaktive Konfliktklärung zum Teil des Managementalltags werden zu lassen. Das beschreiben die interne Managementtrainerin Angelika von Alm und der als externer Mediator und Berater Peter Knapp. Sie zeigen auf, wie ein Umdenken möglich ist, um die Chance von Konflikten stärker zu betonen und was zu beachten ist, um Mediation erfolgreich in Unternehmen einzusetzen.

1. Einsatzmöglichkeiten von Mediation in Unternehmen

Wie in anderen gesellschaftlichen Bereichen, lässt sich Mediation auch in Unternehmen prinzipiell in vielen Situationen der Konfliktklärung einsetzen und steht als ein Instrument im Rahmen des betrieblichen Konfliktmanagements zur Verfügung.

Und zwar auf allen Ebenen: bei der Konfliktklärung zwischen einzelnen MitarbeiterInnen, zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten, zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung und auch in Arbeits- und Projektgruppen lässt sich Mediation gut einsetzen.

Generell ist zu beobachten, dass proaktive Konfliktklärung bisher noch zu wenig Einzug in den Unternehmensalltag gehalten hat und Möglichkeiten gezielter Konfliktinterventionen eher selten zur Verfügung stehen.

Dagegen wird Konfliktfähigkeit als Kernkompetenz für Führungskräfte und MitarbeiterInnen meist explizit in Führungsgrundsätzen und Werteleitbildern benannt. In Seminaren zur Kompetenzentwicklung in konstruktivem Umgang mit Konflikten, findet sie sich als fester Bestandteil in Weiterbildungskatalogen.

Konfliktklärungen, die als Mediation bezeichnet werden, finden sich noch eher selten. Verbreitet sind hingegen die Begriffe Konfliktklärung, Klärungshilfe, Konfliktgespräche oder Konfliktmoderation.

2. Etablierte Konfliktlösungssysteme finden sich noch selten in den Unternehmen

Der Begriff „Konflikt“ ist unserer Erfahrung nach im Unternehmenskontext eher negativ besetzt und „Konflikte haben“ wird nicht selten als persönliches Defizit angesehen („man kann nicht miteinander“). Das passt – insbesondere bei Führungskräften – nicht zu der Erwartung, pro-

fessionelle und erfolgreiche ManagerInnen zu sein. Von daher sind Konfliktlösungssysteme eher noch selten in Unternehmen etabliert.

Es müsste also ein Umdenken gefördert werden bezüglich der Einstellung zum Umgang mit Konflikten, mit dem Ziel, dass es zur Kompetenz einer Führungskraft gehört, Konflikte professionell und zeitnah einer Bearbeitung zuzuführen.

3. Anforderungen an den Prozess für eine erfolgreiche Mediation

Bei Konfliktklärungen sollte es immer für alle Beteiligten um ein hohes Maß an Transparenz gehen, um Vertrauen und Offenheit als Voraussetzungen für konstruktive Lösungen zu schaffen. Darauf ist in Unternehmen mit ihren hierarchischen Strukturen und Beurteilungssystemen besonderes Augenmerk zu richten.

Folgende Aspekte sind von Bedeutung:

Klärung der Rollen

Insbesondere die Rolle der MediatorInnen (allparteiliche ExpertInnen, die den Klärungsprozess professionell steuern) und die der Personalentwicklung (je nach dem, wie die Rolle im Unternehmen angelegt ist) sollten klar gegenüber allen Beteiligten kommuniziert werden.

Offenlegung von Zielen und Erwartungen

Wenn verschiedene Hierarchieebenen in die Mediation involviert sind, sollte in der Vorklärungsphase hohe Transparenz über die gegenseitigen Erwartungen erzielt werden. Wichtig ist, sorgsam zu filtern, was tatsächlich erreicht werden kann und was nicht (Grenzen der Mediation).

Abstecken der Offenheit und Grenzen für Lösungen

Besonders wichtig ist hierbei, dass die verantwortlichen Vorgesetzten deutlich machen, ob es einen Rahmen für den Ausgang der Mediation gibt – oder ob alle Optionen für Lösungen allein bei den Beteiligten liegen (Grenzen des Machbaren).

Beispiel: Zwei MitarbeiterInnen in einem gemeinsamen Büro sollen Lösungen finden für ihre gegenseitige Beeinträchtigung bei der Arbeit (Störungen durch Telefon etc.). Der Vorgesetzte gibt vor, dass kein zweites Büro (Einzelbüro für jede) zur Verfügung steht.

Festlegung der Verantwortlichkeiten für Arbeitshaltung und Ergebnis

Wie in jeder Mediation, kommt es auch im Unternehmen darauf an, im Vorfeld deutlich zu ma-



Peter Knapp,
Mediator und Ausbilder BM*
Training, Coaching,
Consulting

chen, dass die Bereitschaft zur Klärung bei den Beteiligten vorhanden sein muss. Davon hängt die Qualität des Prozesses und des Ergebnisses entscheidend ab, d. h., die Beteiligten müssen nicht unbedingt „freiwillig“ in die Mediation einstimmen, aber deutlich ihre Bereitschaft dazu signalisieren.

Verabredung über Vertraulichkeit und Weitergabe von Informationen

Der wohl wichtigste Punkt ist die Vertraulichkeitszusage der MediatorInnen an die MediandInnen. Es muss vereinbart werden, wie gegebenenfalls die Weitergabe von Informationen aus dem Mediationsprozess, zum Beispiel an die Vorgesetzten, erfolgt. Dies kann die Umsetzung der gefundenen Lösungen betreffen oder weitere Themen, die noch eine wichtige Rolle spielen (zum Beispiel Konflikte mit der Nachbarabteilung).

Festlegung des Prozesses

In welchen Schritten (Vorgespräche, Einzelgespräche, Mediationsgespräche, Auswertungs- und Abschlussgespräche) und in welchem Zeitraum und Zeitrahmen der Mediationsprozess angelegt wird, sollte für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar sein.

4. Worauf ist bei der Auswahl externer Mediatoren zu achten?

Alle am Konflikt Beteiligten – Konfliktparteien und Führungskräfte – sollten mit der Auswahl der MediatorInnen einverstanden sein und ihnen vertrauen.

Für Mediation in Unternehmen ist es unerlässlich, dass die MediatorInnen die Realitäten in Unternehmen kennen – möglichst aus eigenen Erfahrungen als MitarbeiterIn oder Führungskraft oder auch als BeraterIn – und über viel Berufs- und Beratungserfahrung verfügen. Gerade der professionelle Umgang mit hierarchischen Einflüssen ist gefordert und eine Schlüsselkompetenz ist das professionelle Balancieren von Interessen der AuftraggeberInnen (Personalentwicklung, Vorgesetzte) und der Konfliktbeteiligten.

Eine gute Beratungs- oder Mediationsausbildung ist eine wichtige Grundlage, Mediation „nach den Regeln der Kunst“ kompetent zu gestalten.

Die gezielte Auswahl professioneller MediatorInnen und eine gute Auftragsklärung im Vorfeld sollte von der Personalentwicklung/Personalabteilung gesteuert werden.

5. Bedeutung der Mediation durch interne MitarbeiterInnen

Die Mediations- und Konfliktklärungskompetenz sollte als Qualifikation bei allen PersonalentwicklerInnen vorhanden sein, da sie in vielen internen Beratungssituationen gebraucht wird.

In noch nicht sehr hoch eskalierten Konflikten könnten auch interne MediatorInnen – die alle entsprechend ausgebildet sein sollten – mit wenig organisatorischem Aufwand eingesetzt werden. Sichergestellt sein müssen Vertraulichkeit, Allparteilichkeit und eine hohe Akzeptanz bei den Konfliktbeteiligten.

Kann der Vorgesetzte Mediator sein? Oder verbietet die Forderung nach Allparteilichkeit der Führungskraft, zwischen den MitarbeiterInnen zu vermitteln?

Vorgesetzte und MitarbeiterInnen befinden sich in einer hierarchischen, komplementären Beziehung, in der die Vorgesetzten die Verantwortung für das Erreichen der Unternehmensziele und damit auch der MitarbeiterInnenziele haben. Das verträgt sich nicht mit der Rolle allparteilicher VermittlerInnen ohne eigenes inhaltliches Interesse.

Als Konfliktmanagementkompetenz lassen sich aber viele Elemente aus der Mediation für Vorgesetzte gezielt nutzen. Daher sollte aus unserer Sicht nicht das Thema „Der/die Vorgesetzte als MediatorIn“ im Vordergrund stehen, sondern die Entwicklung von „Mediation als Führungskompetenz“, quasi Mediation als eine Methode, die zum „Werkzeugkoffer“ von Führungskräften gehört.

Dies ist zudem ein wichtiger Ansatzpunkt, um Mediation im Unternehmen zu positionieren.

Die Entwicklung von Konfliktmanagementkompetenz bei Führungskräften halten wir für eine wichtige Schlüsselqualifikation. Durch die Zunahme vernetzten Arbeitens, immer höherer Arbeitgeschwindigkeit und der steigenden Komplexität zu bearbeitender Themen, entstehen immer mehr Anlässe, insbesondere für Interessens- und Strukturkonflikte. Daher kommt dem konstruktiven Umgang mit Konflikten als selbstverständlicher Teil der Unternehmenskultur eine hohe strategische und wirtschaftliche Bedeutung zu.



Angelika von Alm, Dipl.-Kaufrau, Beratung, Coaching, Mediation

KONTAKT

Angelika von Alm, angelika-von-alm@t-online.de

Peter Knapp, p.knapp@kom-berlin.de