

Mediation



BARRIOS-CONSULTING

ORGANISATIONSBERATUNG
PERSONALENTWICKLUNG
KONFLIKTMANAGEMENT

»Menschen, die
miteinander
schaffen, machen
einander auch
zu schaffen.«

(F. SCHULZ VON THUN)

BARRIOS-CONSULTING

Bödekerstraße 79
30161 Hannover

Tel. Fax: (05 11) 66 83 20

info@barrios-consulting.de
www.barrios-consulting.de

Hintergrund

Spannungen, Missverständnisse und Konflikte sind im Arbeitsalltag unvermeidlich. Wo mehrere Personen zusammenkommen, treffen unterschiedliche Interessen, Ansichten und Ziele aufeinander. Sowohl im zwischenmenschlichen Bereich als auch auf organisatorischer Ebene sind Differenzen an der Tagesordnung.

In Zeiten wachsender Umstrukturierungen nehmen Konflikte in allen Arbeitsbereichen und auf jeder Hierarchie-Ebene zu. Verunsicherungen und Kompetenzstreitigkeiten entstehen u. a. durch neu geschaffene Arbeitsfelder oder Zusammenlegung von Abteilungen.

Die wenigsten Menschen mögen Konflikte. Sie stören das Arbeitsklima, beeinträchtigen die Leistungsfähigkeit und erzeugen Stress. Zuweilen gelingt es den Betroffenen, miteinander zu reden und gemeinsam den Stein des Anstoßes aus dem Weg zu räumen.

Leider gehört Konfliktlösung nur in wenigen Berufsausbildungen auf den Lehrplan. Daher ist die Gefahr groß, in kritischen Situationen auf weniger effektives Konfliktverhalten (meist von Haus aus gelernt) zurückzugreifen. Vermeidung, Verleugnung, Ausbrüche, Anordnung oder Beschwichtigung stellen dabei typische Verhaltensmuster dar. Sie schwächen zwar kurzfristig den Konflikt, behindern jedoch langfristig die Zusammenarbeit.

Ungelöste Konflikte eskalieren

»Konflikte gehören heute zu den größten Problemen in der Wirtschaft.«
(WELTWIRTSCHAFTSWOCHE)

Wenn Konflikte nicht zum Thema gemacht, geklärt und gelöst werden, weitet sich die Anzahl der dadurch beeinträchtigten Arbeitsbereiche und Personen aus. Die Folgen für die Betroffenen: Frustration und sinkende Motivation – die klassische ›innere Kündigung‹. Bei fortgeschrittenen Konflikten kann es

zu Lähmungen ganzer Abteilungen, erhöhten Fehlzeiten, ›Dienst nach Vorschrift‹, offener Aggression, Sabotage, Ausgrenzung einzelner Personen und Mobbing kommen.

»Mitarbeiter verlassen Kollegen und Vorgesetzte, nicht Unternehmen.« (HAZ)

Letzte Schritte der Eskalation sind Kündigungen und rechtliche Auseinandersetzungen. Sehr oft verlassen kompetente Mitarbeiter aufgrund ungelöster Kontroversen ein Unternehmen. Jüngste Untersuchungen zum Thema ›Mobbing in deutschen Betrieben‹ schätzen die Anzahl der von Psychoterror am Arbeitsplatz Betroffenen auf ca. 1,5 Millionen. Von rund 200 Suizidfällen im Jahr 2001 war Mobbing die Ursache.

Konflikte sind teuer

In Wirtschaftsunternehmen und Institutionen verursachen Konflikte fast immer Einbußen in Qualität, Effektivität und Produktion. Der finanzielle Gesamtschaden durch die Folgen unzureichenden Konfliktmanagements wird allein in Deutschland auf circa 50 Milliarden Euro jährlich geschätzt.

Konflikte machen krank

»Knatsch im Betrieb ist ein Leistungskiller.«
(DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PSYCHOLOGIE)

Gesundheitsexperten weisen darauf hin, dass Konflikte Stress auslösen und gesundheitliche Schäden zur Folge haben können. Neben den sprichwörtlichen Magenschmerzen gehören Schlafstörungen und Herz-Kreislaufkrankungen zu den häufigsten und oftmals nachhaltigen Krankheiten. Gefährdet sind insbesondere solche Personen, die zum Zeitpunkt der Konflikte noch nicht über das nötige ›Know-how‹ verfügen, sich den Schwierigkeiten angemessen zu stellen.

Konflikte sind nützlich

»Konflikte sind ein Anzeichen von Vertiefung. Diese Vertiefung ist eine Chance, wenn man sie ergreifen kann.«
(C. THOMANN)

Konflikte zeigen, in welchen Bereichen einer Organisation die Kooperation gestört ist. Moderne Unternehmen definieren Konflikte als Anlass zur Analyse und Optimierung von Arbeitsprozessen. Oft sind Streitigkeiten zwischen zwei Kollegen oder Unstimmigkeiten in einem Gesamtteam nur die Spitze des Eisberges. Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit können darauf hinweisen, dass neben den zwischenmenschlichen Faktoren auch Organisationsstrukturen eine Rolle in dem jeweiligen Konflikt spielen und optimiert werden müssen. Somit sind Konflikte wichtige Aktiva zur Weiterentwicklung von Organisationen.

Konfliktmanagement ist eine Investition in die Zukunft

»Konflikte tragen zur Teamentwicklung bei, wenn sie geklärt und gelöst werden; und zwar unter spürbarer Beteiligung ihrer Mitglieder, nicht durch Entscheidungen von außen oder oben.«
(ALEXANDER REDLICH)

Die konstruktive Nutzung von Konflikten hängt entscheidend von der Art und Weise ab, wie die Auseinandersetzung angegangen wird. In den USA hat sich in den vergangenen 20 Jahren eine strukturierte Vorgehensweise zum Umgang mit Konflikten in Unternehmen entwickelt, die Mediation. In Deutschland ist Mediation bei Scheidungs- und Familienrechtsverfahren seit langem etabliert.

Seit einiger Zeit nimmt das Interesse auch in anderen Bereichen zu. Unter dem Namen ›Wirtschaftsmediation‹ hält das Verfahren Einzug in immer mehr Unternehmen. Nach dem Motto ›Verhandeln statt Streiten‹ werden Konfliktparteien durch einen pro-

fessionellen Mediator unterstützt, selbst eine einvernehmliche und für sie maßgeschneiderte Konfliktlösung zu finden. In dem Verfahren sind die Interessen der jeweils Beteiligten und der gemeinsame Prozess der Klärung und Konsensfindung die Basis für eine zukünftige Kooperation. Die Teilnahme am Mediationsverfahren fördert Eigenverantwortung und soziale Kompetenz der Konfliktparteien und damit die Fähigkeit, Konflikte in Zukunft selbst konstruktiv zu lösen. Nachhaltigste Resultate sind Produktivitätssteigerungen und die Sicherung eines guten Betriebsklimas .

»Der Spezialist in Sachen
Streitkultur weiß,
wie Konfliktherde gelöscht
und Gegner zum Schulterschluss
bewegt werden.«

(MANAGER SEMINARE)

Was ist Mediation?

Mediation bedeutet ›Vermittlung im Konflikt‹. Mediation ist dann angezeigt, wenn zwei oder mehr Kontrahenten allein keinen Ausweg aus ihrem Konflikt finden und noch keine rechtlichen Schritte eingeleitet werden sollen. Der Mediator unterstützt die Konfliktparteien darin, zu einer eigenständigen Lösung zu gelangen. Seine Hauptaufgaben bestehen darin, eine konstruktive Gesprächsatmosphäre zu schaffen und mittels spezieller Moderationstechniken den Gesprächsprozess zu strukturieren. Der Mediator verhilft den Beteiligten, ihre Interessen und Bedürfnisse hinter oft verhärteten Positionen zu klären. Die ›Streitparteien‹ werden zum Perspektivenwechsel angeleitet und lernen so die Standpunkte und Bedürfnisse des ›Gegners‹ kennen und anzuerkennen. Auf dieser Basis unterstützt der Mittler die Beteiligten gemeinsam Lösungen zu finden, in denen die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigt werden (›win-win-Lösungen‹). Eine Mediation endet mit einer Vereinbarung der Konfliktbeteiligten.

Prinzipien der Mediation:

Ähnlich eines hippokratischen Eides ist der Mediator zu folgenden Grundsätzen verpflichtet:

Vertraulichkeit: Die in der Mediation besprochenen Inhalte dringen nicht nach außen. Nur so können bislang nicht angesprochene Aspekte eines Konfliktes angegangen werden. Ggf. wird am Ende der Mediation mit den Beteiligten abgesprochen, wer wie von den Ergebnissen informiert wird.

Freiwilligkeit: Die Konfliktparteien sollten freiwillig am Verfahren teilnehmen und ein Interesse an einer Lösung des Konfliktes haben. Nur so kann nach einem einvernehmlichen Ergebnis gesucht werden.

Allparteilichkeit: Der Mediator fühlt sich in die Standpunkte sämtlicher Konfliktparteien ein, begegnet allen mit gleich viel Wertschätzung und ergreift Partei für alle.

Mediation - die Methode Klärungshilfe

»Klärung ist ein guter Dialog über Schlechtes.«
(C. THOMANN)

Das Mediationsverfahren ›Klärungshilfe‹ von Dr. Christoph Thomann beruht auf den Grundlagen der Hamburger Kommunikationspsychologie (Schulz von Thun 1981, 1989, 1998). Ziel der Klärungshilfe ist immer die Verbesserung der sachlichen Zusammenarbeit zur Erreichung größtmöglicher Arbeitseffektivität. Doch hebt die Methode ›Klärungshilfe‹ sich in zwei Punkten von der Vielzahl gängiger Konzepte der Mediation deutlich ab:

→ Faktor ›Mensch‹: Klärungshilfe geht mehr als andere Mediationsmethoden auf den gefühlsmässigen Hintergrund der Konflikt-Beteiligten ein.

Dort, wo es zum gegenseitigen Verständnis und zur Verbesserung des Arbeitsklimas nötig ist, werden die zwischenmenschlichen und emotionalen Aspekte des Konfliktes berücksichtigt.

→ Faktor ›Kommunikationstraining‹: Klärungshilfe wirkt nachhaltig und präventiv auch als Qualifizierung in konstruktivem Gesprächsverhalten.

Durch die Teilnahme an einem moderierten Konfliktgespräch erhöhen die Beteiligten fast immer ihre Konfliktfähigkeit und damit die Kompetenz, Schwierigkeiten künftig eigenverantwortlich und kooperativ im Sinne eines Teamzieles zu lösen (›Hilfe zur Selbsthilfe‹) Klärungshilfe lässt sich deshalb auch zur Moderation von Teamentwicklungsprozessen verwenden.

Faktor ›Mensch‹

»Wir müssen uns untereinander klar aussprechen können und einander sorgfältig zuhören, denn dies ist unsere einzige Brücke von Insel zu Insel« (RUTH COHN)

Klärungshelfer arbeiten als Mediatoren mit ›doppeltem roten Faden‹, denn Konflikte im beruflichen

Bereich haben immer eine sachlogische und eine psychologische Seite. Einerseits geht es um die Inhalte der Auseinandersetzung, das Ziel ist eine sachlich günstige Lösung. Gleichzeitig geht es auch immer um das Zwischenmenschliche: persönliche und beziehungsmäßige Blockaden müssen menschengerecht und rollenangemessen überwunden werden, um einen Konflikt langfristig aufzulösen.

Die Methode ›Klärungshilfe‹ greift mehr als andere Mediationsverfahren die emotionale sowie die zwischenmenschliche Seite eines Konfliktes auf, wenn dies zum gegenseitigen Verständnis der Konfliktparteien untereinander notwendig ist. Oft ist erst nach der ausführlichen Beleuchtung der Hintergründe eines Konflikts das Verständnis für die vormals strikt abgelehnten Handlungsweisen des anderen möglich. Die Bereitschaft, bei der Lösungssuche Kompromisse einzugehen und den Bedürfnissen der ›gegnerischen‹ Partei entgegenzukommen, wird demzufolge größer.

Im Focus von Mediationsverfahren nach der Methode ›Klärungshilfe‹ steht nicht nur der zentrale Konfliktpunkt. Neben den sachlichen Zielen sowie den strukturell vorgegebenen Bedingungen werden die persönlichen Realitäten der jeweils Beteiligten sowie die zwischenmenschlichen Hintergründe – die sogenannten sozio-emotionalen Aspekte des Konflikts – in besonderem Maße berücksichtigt. Diese gründliche Konfliktbearbeitung macht eine qualitativ neue Zusammenarbeit der Beteiligten möglich. Wenn Konfliktpartner ihre Sichtweisen ungehindert schildern können, ergeben sich oft neue und manchmal auch überraschende Perspektiven. Ohne es zu wissen, tragen viele Betroffene das Konfliktlösungspotential bereits in sich.

Faktor ›Kommunikationstraining‹

Verbunden mit den Interventionen des Klärungshelfers erhalten die Konfliktbeteiligten als ›Begleitprogramm‹ ein Kommunikationstraining, mit dessen Hilfe ihre Dialogfähigkeit verbessert wird: Sie lernen zuzuhören ohne die eigene Antwort im Kopf vorprogrammiert zu haben und sich klarer und offener aus-

zudrücken. Durch die Reflexion des Konfliktverlaufs steigt die Einsicht in weniger effektives eigenes Konfliktverhalten. Dies fördert langfristig die soziale Handlungsfähigkeit und damit die Kompetenz, Konflikte künftig eigenverantwortlich und kooperativ im Sinne eines Teamzieles zu lösen.

Einsatzfelder der Klärungshilfe

Mediation und Konfliktberatung mit der Methode Klärungshilfe kommt zum Beispiel bei folgenden Anlässen zum Einsatz:

- Umstrukturierung und Fusion
- Teambildung und Teamentwicklung
- Konflikte in Abteilungen, Teams und Projektgruppen
- Konflikte zwischen Abteilungen
- Verhandlungen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat
- Mobbing und sexuelle Belästigung
- Interkulturelle Konflikte

Klärungshilfe im Rahmen von Konfliktmanagement

Faktor ›Organisation‹

Klärungshilfe ist ein Verfahren des systemischen Konfliktmanagements und somit ein Baustein im Rahmen einer ausführlichen Konfliktberatung. ›Systemisch‹ bedeutet, dass die Organisation und die dort Beschäftigten als ein dynamisches System gesehen werden: strukturelle und persönliche Faktoren stehen in einer ständigen Wechselwirkung zueinander. Innerbetriebliche Differenzen sowie zwischenbetriebliche Auseinandersetzungen können niemals allein als individuelles Problem zwischen den Beteiligten gesehen werden. Berücksichtigt werden müssen auch die sozialen Einbindungen und die formalen Strukturen der Konfliktparteien. In die Bearbeitung eines Konflikts muss deshalb immer die ›Umgebung‹ einbezogen werden: unmittelbar Betroffene (Bsp.: die restlichen Kollegen eines Teams, in dem sich

zwei streiten) ebenso wie mittelbar Betroffene (Schnittstellen/andere Abteilungen).

Systemisches Konfliktmanagement berücksichtigt neben den Interessen der Konfliktparteien immer auch die Ziele und Unternehmensstrategien der jeweiligen Organisation.

Klärungshilfe im Rahmen von Change Management

Das Konfliktpotenzial in Unternehmen, die sich in Umstrukturierungsprozessen befinden, steigt sowohl vor als auch während der einzelnen Umsetzungsphasen immens. Nicht nur interne Change agents, Führungskräfte und Betriebsräte sondern auch externe Organisations-Berater sind gefordert, Konfliktherde rechtzeitig zu erkennen. Diese treten oft verschleiert in Planungsgremien oder Begleitmaßnahmen zur Implementierung neuer Strukturen auf und lähmen den Fortschritt. Die Methode Klärungshilfe bietet praktisches Handwerkszeug, situativ und punktuell die Rolle eines Konflikt-Mediators zu übernehmen, wenn es angezeigt ist, Konflikte zu identifizieren und Aussprachen zwischen den Beteiligten zu moderieren.

Ablauf der Mediation mit der Methode Klärungshilfe

Konflikt-Analyse

Gemeinsam wird geklärt, ob Konfliktmediation die richtige Maßnahme ist oder andere Lösungsstrategien angewendet werden sollten.

Konfliktklärungs-Design

Fällt die Entscheidung für eine Mediation, werden die genauen Ziele geklärt und die Konflikt-Parteien zusammengestellt. Die Leitfrage: Wer muss mit wem worüber mit welchem Ziel sprechen?

Durchführung der Mediation

Die eigentliche Konfliktklärung mit zwei oder mehr Beteiligten und dem Mediator findet in mehreren Phasen statt: nach der Sichtweisenklärung der Konfliktparteien werden in einem vom Mediator angeleiteten Dialog die hinter den einzelnen Positionen stehenden Interessen und Hintergründe geklärt. Hierbei geht es sowohl um systematische ›Vergangenheitsbewältigung‹ als auch um die gegenwärtige Zusammenarbeit. Der nächste Schritt ist die Entwicklung von tragfähigen Vereinbarungen und Lösungen und ihr Transfer in den Alltag. In dieser Phase liefert der Mediator Erklärungsmodelle anhand kommunikationspsychologischer Konzepte und überprüft die von den Konfliktbeteiligten entwickelten Lösungen auf Realitätsbezug.

Review

Zur Konfliktklärung gehört in jedem Fall ein Review-Termin einige Zeit nach der eigentlichen Mediation. Diese Folgeveranstaltung dient dazu, die Vereinbarungen und Lösungsumsetzungen zu überprüfen und ggf. Korrekturen zu entwickeln.

Die Dauer des Vermittlungsprozesses richtet sich nach den Inhalten des Konfliktes und der Anzahl der Beteiligten.