

Innerbetriebliche Mediationen

„Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muss ihm nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“ - Max Frisch

Innerbetriebliche Konflikte umfassen fast alle Bereiche der Arbeitswelt auf jedweder Hierarchieebene. Zur besseren Übersicht beziehen wir uns im Folgenden auf die Aufteilung von Katja Ihde.¹

Konfliktparteien/Konflikthanlässe	
Innerhalb eines Unternehmens	Mitarbeiter – Mitarbeiter (z.B. Teammediation)
	Vorgesetzter – Mitarbeiter
	Geschäftsführung – Betriebsrat (z.B. arbeitsrechtliche Konflikte)
	Abteilung – Mitarbeiter (Mobbing)
	Abteilung – Abteilung
	Im Rahmen einer Nachfolgeregelung

Tabelle 1: Typische Konfliktfelder²

Ursachen dieser innerbetrieblichen Konflikte sind häufig auf der Beziehungsebene zu finden. Die Konfliktparteien haben keinen Raum mehr für ein verstehendes Gespräch, sind von übertriebenen Abteilungs- oder Führungsgehorsam geleitet, haben eher persönliche als sachliche Differenzen mit einem Mitarbeiter oder einer Führungskraft. Nicht selten werden Konflikte der oberen Führungsebene auf die unteren Abteilungen übertragen. Sie sind eher emotions- als sachgeprägt, da hier die Abläufe im Arbeitsalltag und der tägliche Umgang miteinander gestört werden.

Da die Konfliktsysteme den Unternehmen jährlich monetäre, aber auch immaterielle Kosten verursachen, gehen immer mehr Betriebe über, in ihrer Personalabteilung ihre eigenen Mediatoren einzustellen, so wie es bei Banken in der Kreditabwicklung oder in den Versicherungskassen und Versorgungswerken oder Krankenkassen schon seit Jahren üblich ist.³

¹ Vgl. Ihde, K. (2012): Mediation, 1. Auflage, Freiburg 2012.

² Vgl. Ihde, K. (2012): S. 72.

³ Vgl. Mediation GmbH fairmitteln&fairfinden (2013), Web: <http://www.mediation.de/rechtsschutz>

Die Vorteile von Mediationen wurden in dem Buch von Katja Ihde anschaulich dargestellt:

Vorteile für das Team
▶ Vermeidung oder Auflösung von Blockadesituationen
▶ Wiederherstellung und Verbesserung des Arbeitsklimas
▶ Steigerung der Teameffizienz
▶ Schonung wichtiger interner Ressourcen (Arbeitskraft, Zeit, Energie, Motivation)
▶ Erhöhung der zukünftigen Konfliktkompetenz des Teams
▶ Positiveres Betriebsklima
Vorteile für den Mitarbeiter
▶ Vermeidung von Demotivation
▶ Verhinderung von Burn-out
▶ Schonung wichtiger interner Ressourcen (Arbeitskraft, Zeit, Energie, Motivation)
▶ Steigerung der Effizienz
▶ Höhere Identifikation mit dem Unternehmen und dem Team
▶ Stärkere Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen

Tabelle 2: Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter⁴

Die hierarchischen Besonderheiten der innerbetrieblichen Mediation

Bei innerbetrieblichen Differenzen beauftragt die Unternehmensleitung eine Mediation für die Konfliktbeteiligten. Für den Mediator bedeutet das, dass in der Regel die Beteiligten nicht freiwillig an der Mediation teilnehmen werden, da die Initiative von der Unternehmensleitung ausgeht. An dieser Stelle sollte der Mediator immer auf die Grundprinzipien der Mediation verweisen und seine neutrale, allparteiliche Stellung hervorheben und in erster Linie Vertrauen schaffen und auch Verständnis für mögliche Abwehrreaktionen oder Angst der Beteiligten zeigen. Die hierarchischen Strukturen innerhalb eines Unternehmens sind für Mediatoren eine weitere Herausforderung. Der Mediator sollte mit allen Positionen der Beteiligten vertraut sein und dafür sorgen, dass alle Konfliktparteien auf einer

⁴ Vgl. Ihde, K. (2012): S. 74.

Augenhöhe verhandeln.⁵ Grundsätzlich sollten bei einer Mediation die Ergebnisoffenheit und die Neutralität gewährleistet sein. Kann dies nicht garantiert werden, sollte der Mediator den Auftrag nicht ausführen. Strickt definierte Vorgaben des Auftraggebers beeinträchtigen die Ergebnisoffenheit der Mediation. Der Mediator ist nicht Fürsprecher oder Repräsentant des Chefs. In der Vorbereitungsphase ist ein Treffen mit der Unternehmensführung zur Schilderung der Ist-Situation und der Rahmenbedingungen ein elementarer Prozess, der zwischen Mediator und Auftraggeber folgen sollte. Hier stellt auch der Mediator sein Verfahren vor und erläutert die Vorgehensweise der Mediation. Wichtig: Während der Mediation sollten die unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen aufgehoben werden! Basierend auf dem Grundsatz der Vertraulichkeit sollte der Mediator keine Details an den Auftraggeber weitergeben.

Weitere Referenzen zur Wirksamkeit der innerbetrieblichen Mediation:

http://www.mediator-schmidt.de/meine_arbeitsgebiete/innerbetriebliche_mediation/fallbeispiel_innerbetriebliche_mediation/index_ger.html

⁵ Unbedingt Organigramm des Unternehmens einholen, um zu ermitteln, wer die Entscheidungsbefugnis für die Themen der Mediation hat. Bei der Mediation oder vor dem Abschluss muss die Zustimmung eingeholt werden.