

# Mediation: Placebo und Weichspülmethode?

*Wir kennen hierzulande die Mediation vor allem bei Ehepaaren, die unter Anleitung einer Mediatorin ihre Scheidung regeln wollen. Ist die Mediation auch im Arbeitsumfeld anwendbar oder führt sie nur zu unbrauchbaren Scheinlösungen?*

VON MAYA SPILLMANN UND ROLF HERTER

**S**tellen Sie sich vor, Ihr engster Mitarbeiter kommt mit der neuen Leiterin des HR nicht klar und der Konflikt beginnt zu eskalieren. Am liebsten würden Sie beide versetzen (oder entlassen), aber Ihnen sind die Hände gebunden. Die Leiterin HR fehlt seit einer Woche wegen Burnout. «Die Chefin will doch nur ihre Verantwortung abgeben und das HR stellt für teures Geld eine Mediatorin an und am Schluss kommt nur ein fauler Kompromiss heraus!», so eine mögliche Reaktion. Aber stimmt das?

## Prinzip der Mediation

Oft sind innerbetriebliche Konflikte konfus, mit unklarer Ursache und schwer fassbaren Mechanismen. Teil der Mediation ist daher die Klärung des Sollzustands. Eine Eingangsfrage könnte daher lauten: «Angenommen, Ihr Konflikt ist gut gelöst – Sie wüssten noch gar nicht wie – woran würden Sie das merken und erkennen? Was wäre anders?». Die Interessen der Parteien werden dadurch offengelegt und Massnahmen zur Befriedigung der Interessen können erarbeitet werden. Eine Mediation ist sehr lösungsfokussiert.

## Die Mediation ist ein spezifisches Verfahren

Die Mediation ist eine Form der Konfliktklärung, bei der neutrale Dritte (Mediatoren und Mediatorinnen) die Beteiligten darin unterstützen, in Konflikten selbstverantwortlich einvernehmliche Regelungen zu finden. Genauer Wissen zur Mediation ist noch nicht weit verbreitet: «Über die Bedingungen und Möglichkeiten der Mediation sind im Wissen der KMU-Unternehmer nur vage und ungenaue Vorstellungen abgelagert. Es wird in Schweizer Unternehmen noch oft davon ausgegangen, dass jeder eine Mediation durchführen kann, der mit einer ordentlichen Portion gesundem Menschenverstand gesegnet ist.»<sup>1)</sup>

Entgegen dieser Annahme ist das Verfahren der Mediation sehr strukturiert. Man unterteilt typischerweise fünf Phasen. Jede Phase in der Mediation baut auf der vorhergehenden Phase auf. Dabei wird, nachdem Auftrag und Ziel der Mediation gemeinsam mit allen beteiligten Konfliktparteien geklärt sind, ein erster Fokus auf die Sammlung und Gewichtung der Konfliktthemen gerichtet. Dies dient zur Orientierung und Absteckung des Umfangs der Mediation und soll die Konfliktparteien aus einer Ohnmacht herausführen und in

eine Position der Eigenmächtigkeit und Selbstverantwortung bringen. In einem nächsten Schritt kommen die heissen Themen auf den Tisch. Die Bedürfnisse und Interessen der Parteien werden eruiert. Schliesslich werden gemeinsam realistische Lösungsmöglichkeiten ausgearbeitet, ausgehandelt und in einer verbindlichen Vereinbarung festgelegt.

## Zeitdruck

Typisch für die Mediation im Business-Umfeld ist der Zeitdruck. Die Konflikte müssen «an der Seitenlinie» bei laufendem Betrieb gelöst werden, die zeitlichen Valenzen sind meistens knapp und die Nerven liegen oft schon blank: Es steht viel auf dem Spiel. Hier erlaubt die Mediation ein rasches Erfassen der Konfliktsituationen und macht somit eine sofortige erste Entscheidung möglich. «Wir haben keine Zeit für eine Mediation» ist oft zu hören. Gegenfrage: «Haben Sie Zeit für die Kündigungsgespräche, die Suche nach neuen Mitarbeitenden und deren Einarbeitung?»

Im Gegensatz zu einem gerichtlichen Prozess ist die Mediation ressourcenschonend, personell und finanziell. Es ist nachgewiesen, dass Konflikte an der Arbeitsstelle häufig Krankheitsausfälle und drohende Invalidität durch Burnout und





**Konflikte überwinden, Brücken wieder herstellen: Die Mediation zielt auf einvernehmliche, realistische Lösungen ab.**

Wertschätzung. Oftmals sind die am Konflikt beteiligten Personen durch Hierarchien und Machtgefälle voneinander getrennt. Die Mediatoren erarbeiten daher gemeinsame Fairness- und Gerechtigkeitskriterien. Sie sind sich bewusst, dass es branchenspezifische blinde Flecken gibt und diese in der Entstehung des Konfliktes eine wesentliche Rolle spielen können. Wichtig ist auch hier: Die einzelnen Parteien sind und bleiben die Experten und Expertinnen für das Fachthema.

### **Typische Anwendungsbereiche der Mediation im Arbeitsumfeld**

- Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter: Ein neuer Führungsstil, mangelnde Wertschätzung, unterschiedliche Erwartungen und Ziele, Missverständnisse und unterschiedliche Wertvorstellungen können zu schwelenden oder offenen Spannungen und Konflikten führen. Eine Mediation in einem streng vertraulichen Rahmen kann zur Deeskalation und Lösungsfindung beitragen.
- Konflikte im Team: Verschiedene Altersgruppen und Arbeitsvorstellungen, mangelnde Absprachen und heimliche Seilschaften können die Atmosphäre in einem Team schädigen und die Arbeitskraft der gesamten Gruppe wesentlich vermindern. In der Mediation können die Positionen geklärt, die Bedürfnisse und Interessen eruiert und Lösungswege erarbeitet werden. So kommt das Team zurück in die Eigenverantwortung und wird wieder arbeits- und leistungsfähig.
- Organisationsentwicklung und Change-Prozesse: In einer Organisationsentwicklung sollen die involvierten Menschen mitgestalten können. Kommt die Veränderung durch Weisung «von oben», entstehen oft Frustration, Widerstand und Resignation. Die Notwendigkeit der Organisationsveränderung kann unbestritten sein, sie kann aber

Depression verursachen. Die Mediation ist ein sehr patentes Werkzeug, um diesem grossen Ressourcenverlust rechtzeitig Einhalt zu gebieten und so die involvierten Personen auch vor gesundheitlichem Schaden zu bewahren.

### **Konfliktursachen**

«Eine gut funktionierende Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen ist eine hochkomplexe und vielschichtige Angelegenheit. Art, Aufbau und Ausrichtung von Organisationen können sehr unterschiedlich sein. Sie haben ihrerseits wesentlich Einfluss auf die Zusammenarbeit der Menschen.»<sup>2)</sup>

Konflikte können durch Change-Prozesse ausgelöst werden. Auch strukturelle Probleme können verursachend sein, oder häufig fehlt es schlicht an gegenseitiger

**«Es braucht die Einsicht aller Parteien, dass mit der Mediation gute Lösungen gefunden werden können.»**

grosse Ängste und Verunsicherung auflösen. Die Mediation kann Veränderungsprozesse begleiten, Ängste thematisieren und Perspektiven erarbeiten.

- Konflikte mit Kunden: Selbstverständlich können auch Konflikte mit Kunden, Lieferanten und Dienstleistern durch Mediation gelöst werden.

### **Mediation beruht auf Freiwilligkeit**

Die grosse Stärke der Mediation, die Eigenverantwortlichkeit und Gleichwertigkeit der Parteien, ist gleichzeitig die grösste Hürde. Mediation beruht auf Freiwilligkeit. Es braucht die Einsicht aller Parteien, dass mit der Mediation gute Lösungen gefunden werden können. Es braucht auch die Einsicht, dass nur eine transparente Kommunikation mit Offenlegung der gegenseitigen Interessen erfolgversprechend ist.

Wir stehen zudem ein für Co-Mediation, insbesondere wenn mehr als zwei Parteien in einem Konflikt beteiligt sind. Aufgrund der unterschiedlichen Perspektiven der Mediatoren, deren unterschiedliche berufliche Herkunft, wird das Verfahren (noch) reflektierter und effizienter.

### **QUELLEN:**

- <sup>1)</sup> Kaufmann, von Escher, Furrer, Girsberger: KMU und Konflikte, Blick auf die Wirklichkeit in Schweizer Unternehmen, Bern 2010. Forschungsprojekt Univ. Luzern, Rechtswissenschaften.
- <sup>2)</sup> Skript Mediation und Konfliktlösungskompetenz, Universität Freiburg, 2022, Flucher, Vitis



### **Autor/-in**

Maya Spillmann ist Fachärztin für Psychiatrie und Psychotherapie, Coach und Supervisorin. Rolf Herter ist beratend und forensisch tätiger Rechtsanwalt. Zusammen betreiben sie eine Mediationspraxis.

> [www.spillmannherter.ch](http://www.spillmannherter.ch)