

**Monika Heilmann**

**30 Minuten**

# **Mediation**

© 2014 SAT.1 [www.sat1.de](http://www.sat1.de) Lizenz durch ProSiebenSat.1  
Licensing GmbH, [www.prosiebensat1licensing.com](http://www.prosiebensat1licensing.com)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografi-  
sche Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg  
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen  
Lektorat: Dr. Sandra Krebs, GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2014 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit  
schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle  
Angaben ohne Gewähr. Weder die Autorin noch der Verlag kön-  
nen für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch  
gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-86936-606-7

# In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## ***Kurze Lesezeit***

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>1. Was ist Mediation</b>	<b>9</b>
Grundgedanken der Mediation	10
Abgrenzung zu anderen Konfliktlösungsverfahren	15
Mediationsanlässe im Arbeitsalltag	17
Nutzen und Chancen für Unternehmen	20
<b>2. Die fünf Phasen der Mediation</b>	<b>25</b>
M = Mach mit! Gemeinsames Ziel setzen	26
E = Einsicht in die Probleme; Themen sammeln	30
D = Dialog – zuhören und sich austauschen	32
I = Ideen und Lösungsmöglichkeiten erarbeiten	36
A = Abschlussvereinbarung schriftlich treffen	40
<b>3. Mediative Kommunikation und Gesprächstechniken</b>	<b>45</b>
Interesse und Position erkennen	46
Die richtigen Fragen stellen	49
Aktives Zuhören	51
Einbeziehen von Gefühlen	55
<b>4. Anforderungen an einen Mediator</b>	<b>61</b>
Wahl des richtigen Mediators	62
Allparteilichkeit	65
Interne Mediatoren in Unternehmen	68
Rechtliche Grundlagen	72

<b>5. Grenzen von Mediation</b>	<b>77</b>
Eskalationsverlauf von Konflikten	78
Mobbing am Arbeitsplatz	81
Abbruch einer Mediation	84
<b>Fast Reader</b>	<b>89</b>
<b>Die Autorin</b>	<b>93</b>
<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>94</b>
<b>Register</b>	<b>96</b>

# Vorwort

In einer sich immer schneller verändernden Arbeitswelt bleiben Konflikte, Reibereien und Spannungen nicht aus. Die täglichen Herausforderungen, der Druck auf Mitarbeiter und Führungskräfte, sich häufiger neuen Anforderungen stellen zu müssen, neue Aufgabengebiete übertragen zu bekommen, mit Umorganisationen und Fusionen fertig werden zu müssen, belastet die Menschen.

Stresssituationen, die so entstehen, beschleunigen Konflikte und tragen vielfach zu einer mangelhaften Kommunikation und Zusammenarbeit bei. Werden diese Konflikte nicht rechtzeitig erkannt, gestoppt und angegangen, sondern stattdessen unter den Teppich gekehrt, können sie eskalieren. Nicht angegangene, ungelöste Konflikte, Auseinandersetzungen und Reibereien können bei den Beteiligten psychosomatische Beschwerden verursachen und ein Absinken der Leistungsfähigkeit bis hin zur inneren Kündigung bewirken. Darunter leiden nicht nur die Betroffenen, sondern auch das gesamte Betriebsklima, die Produktivität, möglicherweise die Kunden- oder Geschäftsbeziehungen und letztendlich auch das Unternehmensimage.

Eine hervorragende Möglichkeit, in Unternehmen innerbetriebliche Konflikte und Streitereien zu lösen, bietet das Verfahren der Mediation: eine Art der Konfliktlösung, bei der die Beteiligten unter Anleitung des

Mediators proaktiv ihre Ideen zur Lösungsfindung einbringen.

Der Fokus liegt auf dem lösungsorientierten Aufarbeiten des Konflikts, dem gegenseitigen Aufeinanderzugehen und der Würdigung der Emotionen. Positives und Gemeinsamkeiten werden herausgestellt.

Die Hemmschwelle, eine Mediation zu veranlassen oder gar selbst daran teilzunehmen, ist leider häufig noch hoch. Jedoch: Mit einer Mediation bei Konflikten im Arbeitsalltag können die Betroffenen nicht nur den Konflikt mit ihren eigenen Ideen und Gedanken lösen, sondern auch neue Sichtweisen für ihre Zusammenarbeit erfahren und eine konstruktive Kommunikation lernen.

Mein Ziel mit diesem 30-Minuten-Buch ist es, darüber aufzuklären, wie Mediation bei zwischenmenschlichen innerbetrieblichen Konflikten helfen kann, (wieder) eine gute, kollegiale Arbeitsbeziehung zu erreichen.

Führungskräfte dürfen mutig werden, eine Mediation bei Konflikten beispielsweise in ihrem Team einzufordern. Führungskräfte sowie Mitarbeiter dürfen mutig werden, an Mediationen teilzunehmen, um Konflikte wertschätzend – und mit der Aussicht auf tragfähige Ergebnisse – zu lösen. Am Ende profitiert das ganze Unternehmen davon.

*Monika Heilmann*



# 30 MINUTEN

**Was kann Mediation?**

**Seite 10**

**Weshalb ist Mediation ein besonderes Konfliktlösungsverfahren?**

**Seite 15**

**Wann nützt Mediation in Unternehmen?**

**Seite 20**



# 1. Was ist Mediation?

Mediation ist eine Art der Konfliktlösung. Ziel und Chance sind, Eskalationen und Rechtsstreitigkeiten zu vermeiden und Konflikte einvernehmlich beizulegen. Es geht darum, für die streitenden Parteien eine Win-win-Lösung zu finden. In einer Mediation werden die Konfliktparteien durch die Arbeit des allparteilichen Mediators mit einer konsequenten und strukturierten Vorgehensweise dabei unterstützt, ihre für sie passende Lösung zu finden. In diesem Kapitel lernen Sie die Grundgedanken der Mediation kennen und erfahren, wann eine Mediation dienlich ist und was Mediation in der Arbeitswelt einem Unternehmen nützt.

# 1.1 Grundgedanken der Mediation

Wer sich streitet, kann vor Gericht ziehen und einem Richter die Entscheidung überlassen. Gerichtsverfahren können sich jedoch über einen längeren Zeitraum hinziehen, oftmals über Jahre hinweg. Bei einem Gerichtsurteil gibt es in der Regel Gewinner und Verlierer. Gerichtsverfahren kosten Unternehmen Geld und Zeit, schaden dem Image sowie dem Betriebsklima, blockieren Arbeitsabläufe, belasten die Nerven und die Gesundheit aller am Konflikt beteiligten Personen.

Mediation ist *die Alternative zu Gerichtsverfahren*. Zur Vermittlung bei Streitigkeiten im betrieblichen Alltag bietet Mediation ungeahnte Lösungsoptionen. In diesem Buch gehe ich vor allem auf innerbetriebliche Mediationsverfahren ein, die insbesondere bei Konflikten im zwischenmenschlichen Bereich notwendig werden und sich als sinnvoll erweisen. Auch innerbetrieblich können so folgenschwere juristische Schritte vermieden werden.

## ***Ziel ist eine Win-win-Lösung***

In einer Mediation werden die streitenden Parteien, die *Medianten*, durch einen Mediator in ihrer Lösungsfindung unterstützt. Der Mediator nutzt dabei verschiedene Methoden. Er aktiviert die Medianten, neue Denk- und Sichtweisen für festgefahrene Situationen oder Beziehungen zu entwickeln. *Ziel ist es, für alle Beteiligten ein positives Ergebnis zu erhalten, eine Win-win-*

**Situation.** Ein Ergebnis, das von beiden Parteien getragen wird und allein aus den Wünschen, Bedürfnissen und Gedanken der Medianten entsteht.

Ein Mediator hält sich aus dem Inhalt, aus den strittigen Themen heraus und gibt keine Ratschläge. Er begleitet den Prozess mit seiner Mediationskompetenz, verhilft den Medianten zum gegenseitigen Austausch und Verstehen. Er beobachtet und hält fest, in welchen Punkten die Medianten sich aufeinander zubewegen und sich einig werden. Selbstverständlich verpflichtet er sich zur Verschwiegenheit über alle Inhalte.

Ein Mediator hat gegenüber den Medianten eine allparteiliche Haltung einzunehmen und darf auf keinen Fall für einen der Beteiligten Partei ergreifen. Medianten müssen ihm – für ein faires Verfahren – vertrauen können.

### ***Freiwilligkeit***

Ein Grundgedanke der Mediation ist, dass Konfliktbeteiligte sich freiwillig zu einer Mediation entschließen und aus freien Stücken daran teilnehmen. Das ist häufig nicht so einfach. Wenn bei den Beteiligten innerlich so richtig der Bär tobt, der innere und äußere Druck hoch sind und in der Konfliktsituation die Wogen hochschlagen, dann ist die Bereitschaft, aufeinander zuzugehen, meistens gering. Eine freiwillige Teilnahme als Voraussetzung einer Mediation ist im Mediationsgesetz geregelt und erhöht die Chance auf eine tragbare Lösung. Freiwilligkeit bedingt auch, dass Medianten jederzeit

das Recht haben, aus einem Mediationsprozess aussteigen und diesen abubrechen.

Dessen ungeachtet werden auch von Vorgesetzten initiierte oder angeordnete Mediationsverfahren sehr häufig erfolgreich abgeschlossen. Gerade in Unternehmen sehen Vorgesetzte oftmals die letzte Rettung, die letzte Chance in einer Mediation, um Mitarbeiter vor Abmahnungen oder im schlimmsten Fall vor einer Kündigung zu verschonen und ein friedliches Miteinander und ein ausgeglichenes Arbeitsklima wiederherzustellen. Besonders wenn bereits Verschlechterungen in der Arbeitsproduktivität oder im Betriebsklima durch andauernde Streitigkeiten und häufig auftretende Konflikte entstanden sind.

### ***Zwischen- oder außerbetriebliche Konflikte***

Bekannt ist Mediation in Deutschland am ehesten als Scheidungs- oder Familienmediation. Mediation als Konfliktlösungsverfahren in der Wirtschaft und Arbeitswelt – *Wirtschafts-Mediation* – ist nach wie vor noch nicht alltäglich, wird jedoch in den letzten Jahren verstärkt nachgefragt. Dabei bietet das Mediationsverfahren die Chance, auch bei Rechtsstreitigkeiten unter Hinzuziehung von Juristen vertraglich vereinbarte Lösungen zu erzielen, die von beiden streitenden Parteien akzeptiert werden. Durch diese fairen, interessengerechten und kreativen Lösungen einer Wirtschafts-Mediation können Geschäftsbeziehungen erhalten oder wiederhergestellt werden. Eine Mediation ist immer

vertraulich und nicht öffentlich, dadurch werden Imageverluste für Unternehmen vermieden.

Zwischen- oder außerbetriebliche Konflikte treten beispielsweise auf:

- zwischen Unternehmen,
- zwischen Herstellern und Lieferanten oder auch Kunden,
- bei Erbstreitigkeiten,
- beim Planen und Bauen von Gebäuden und Einrichtungen.

### ***Innerbetriebliche Konflikte***

In der Arbeitswelt ermöglicht Mediation das Bearbeiten und Lösen von innerbetrieblichen Konflikten, die aus den unterschiedlichsten Ursachen heraus entstehen, beispielsweise ...

- zwischen Mitarbeitern und Führungskräften,
- zwischen verschiedenen Teams oder Abteilungen,
- innerhalb von Teams oder Abteilungen,
- zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung.

Bei Streitigkeiten oder Konflikten zwischen Personen im Unternehmen konzentriert sich Mediation auf den zwischenmenschlichen Prozess. Es geht dabei nicht darum, recht zu haben oder recht zu bekommen. Mediation hat auch nicht zum Ziel, die Frage zu klären, wer im Konflikt oder in der Auseinandersetzung die Schuld trägt. Mediation bei innerbetrieblichen Konflikten bedeutet, eine Lösung, einen Weg zu entwickeln, wie die

am Konflikt beteiligten Menschen in Zukunft mit gegenseitiger Wertschätzung respektvoll miteinander arbeiten und klarkommen.

Auch bei innerbetrieblichen Konflikten gilt Vertraulichkeit für alles in der Mediation Besprochene.

### ***Medianten finden ihre eigene Lösung***

Mediation geht davon aus, dass die streitenden Parteien die besten Experten für ihre Konfliktlösung sind. Der Mediator begleitet den Lösungsprozess zwischen den Medianten, er fördert und fordert die Medianten durch den Einsatz unterschiedlicher Methoden, sich gegenseitig ihre Wünsche, Bedürfnisse oder Interessen mitzuteilen und Unausgesprochenes auszusprechen. Er achtet auf gegenseitiges Zuhören, den Austausch von unterschiedlichen Meinungen, auf das gegenseitige Verstehen anderer Positionen und Standpunkte. Besonders bei Konflikten im zwischenmenschlichen Bereich muss das Ergebnis einer Mediation nicht darin bestehen, dass die Medianten dieselbe Meinung einnehmen oder am Ende gleicher Auffassung sind. Es gilt zu erkennen, dass auch andere Meinungen wertschätzend respektiert werden können, ohne die eigene Meinung oder Auffassung anzupassen.



*Unangenehme Rechtsstreitigkeiten können mithilfe von Mediation auch bei innerbetrieblichen Konflikten vermieden werden. Ziel ist es, eine gemeinsame, tragfähige Lösung für eine konstruktive Zusammenarbeit und Kommunikation zu ver-*

*einbaren, um sich trotz unterschiedlicher Meinungen und Standpunkte respektieren zu können.*

## **1.2 Abgrenzung zu anderen Konfliktlösungsverfahren**

Hinter jedem Konflikt stehen die unterschiedlichsten Emotionen, Interessen und Bedürfnisse. Sie fragen sich vielleicht: Was nützt es, einen Konflikt mit Mediation zu lösen und nicht mit einem anderen Konfliktlösungsverfahren?

### ***Der Vorteil der Mediation***

Gegenüber gerichtlichen Verfahren grenzt sich Mediation dadurch ab, dass Mediatoren im Gegensatz zu Richtern nicht Recht sprechen müssen, nicht herausarbeiten müssen, wer juristisch betrachtet auf der korrekten oder falschen Seite steht. Es ist auch nicht das Ziel, eine vermeintlich objektive Wahrheit zu finden. Es geht nicht um Schuld und Ursache, sondern um eine Lösung, die bei entsprechender Themenlage ggf. durchaus juristisch überprüft werden muss.

Im Mediationsverlauf kommen oft Themen ans Licht und zur Sprache, die den Medianten häufig nicht annähernd als Konfliktauslöser bewusst waren. *Die Medianten werden vom Mediator beim gegenseitigen aneinander Herantasten begleitet.* Bei diesem Vorgehen steht im Mittelpunkt, Schuldzuweisungen und Vorwürfe auf-

zudröseln und in ihren Ursprung, nämlich in Wünsche, Bedürfnisse und Interessen, zurückzuführen. Wünsche, Bedürfnisse, Interessen, die dem anderen gegenüber ausgesprochen und beachtet werden sollen.

Die häufigste Konfliktursache in Unternehmen ist eine mangelhafte, oberflächliche Kommunikation. Permanentes aneinander Vorbeireden fördert Abneigungen und Aggressionen im zwischenmenschlichen Bereich. Eine mangelhafte und oberflächliche Kommunikation missachtet oder vernachlässigt die ursprünglichen Absichten und Bedürfnisse der anderen Personen. Exakt das soll in einem Mediationsprozess bei innerbetrieblichen Konflikten angegangen und es sollen daraus positive Handlungsempfehlungen für die Zusammenarbeit erarbeitet werden. Außerdem wird den im Konflikt als unangenehm empfundenen Emotionen entsprechend Raum gegeben. Schlechte und unangenehme Gefühle müssen wahrgenommen und bearbeitet werden – nur dann lösen sie sich auf und ermöglichen ein gegenseitiges Verstehen der Konfliktparteien.

Im Vorfeld einer Mediation ist die Suche nach Kompromisslösungen meistens schon gescheitert und der Konflikt bereits zu weit fortgeschritten. **Mediation hat deshalb zur Aufgabe, die Abwärtsspirale der gegenseitigen Abwertungen, Aggressionen oder Abneigungen zu stoppen**, das Finden gänzlich neuer Lösungen zu ermöglichen und die Verständigung zu fördern. Bei bereits eskalierten Konflikten ist allerdings ein Machteingriff erforderlich, so auch in Mobbingfällen.