

Was Sie beachten sollten bei ...

Mediation

Ob es um Kunden mit schlechter Zahlungsmoral, betriebliche Umstrukturierungen oder Konflikte innerhalb einer Abteilung geht – Mediation kann Abhilfe schaffen, ist aber kein Patentrezept.

Mehr Tipps für Ihre persönlichen Finanzen: www.diepresse.com/meingeld

Tipp 1

Ergebnis offen. Wird ein Mediator zur Lösung eines Konflikts an Bord geholt, ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Konflikt gelöst wird, zwar hoch, eine Lösung aber nicht zwingend. Wichtig ist, dass der Mediator den Konflikt richtig analysieren kann. Dazu werden oft vertrauliche Vorgespräche mit den Betroffenen geführt. Ein Mediator muss im Vorfeld detaillierte Auskünfte über seine Kosten geben.

Tipp 2

Dauer. Um Konflikte innerhalb eines Unternehmens zu lösen, bedarf es meist mehrerer Mediationseinheiten. Je nach Schwere und Komplexität eines Konflikts werden mehr Sitzungen anberaumt. Keiner der Beteiligten darf sich bereits nach der ersten Sitzung erwarten, dass alle Beteiligten ihren Konflikt lösen und künftig ausgezeichnet miteinander zurechtkommen. In einer Mediation geht es darum, auch andere Standpunkte zu verstehen.

Tipp 3

Nicht zu viel Eigeninitiative. Wer mit seinem unmittelbaren Vorgesetzten ein Problem hat, sollte versuchen, es durch ein Gespräch aus der Welt zu schaffen. Ist ein Konflikt bereits eskaliert, ist es nicht unbedingt ratsam, seinem Vorgesetzten den Einsatz eines Mediators vorzuschlagen – es sei denn, die Firmenkultur lässt dies zu. Ein Vorgesetzter könnte sich sonst nämlich in seiner Autorität untergraben fühlen.

Konflikte durch Mediation lösen

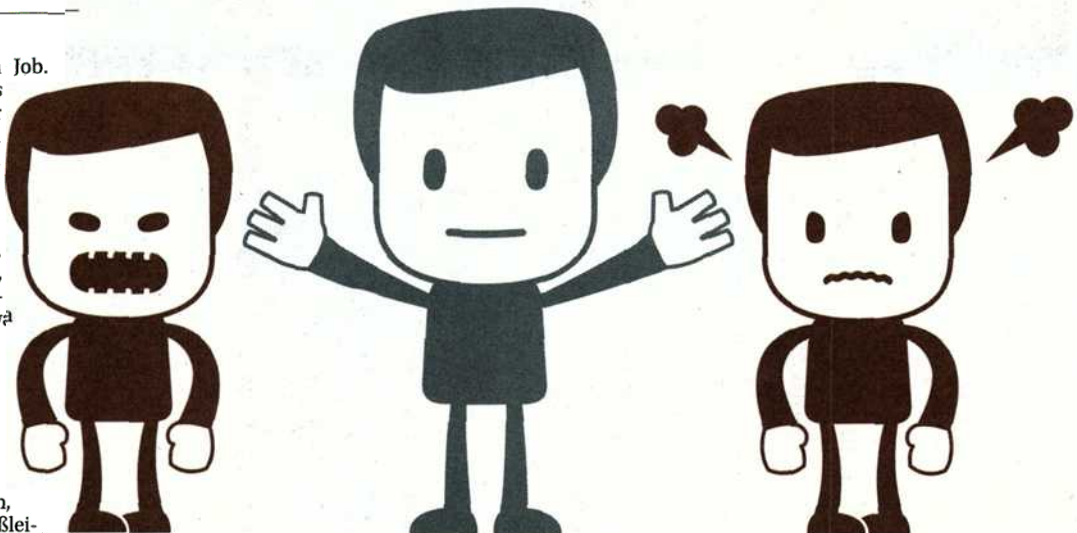
Streit. Probleme innerhalb einer Abteilung oder zwischen einem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter müssen nicht in der Auflösung des Dienstverhältnisses enden.

VON NICOLE STERN

[WIEN] Peter liebt seinen Job. Der tägliche Gang ins Büro bereitet ihm aber Kopfzerbrechen, seit ihm das Unternehmen einen neuen Abteilungsleiter vor die Nase geknallt hat. Einen, der nicht nur viel jünger ist als er selbst. Sondern, aus Peters Sicht, auch noch andere Mitarbeiter bevorzugt, etwa wenn es um die Betreuung von Projekten geht. Auch der Chef merkt, dass es ein Problem gibt. Weil Monate vergehen, sich Peters Leistung verschlechtert und auch Gespräche nichts bringen, zieht Peters Chef die Reißleine – und schaltet einen Mediator ein.

Der Sinn eines Mediators besteht darin, für die an einem Konflikt Beteiligten eine Lösung herbeizuführen, die von allen Parteien getragen wird. Am Ende muss die Mediation aber nicht immer zum Erfolg führen. Mediatorin Angelika Konrad von der Konsolution Konrad OG spricht daher lieber von einer Konfliktregelung.

Mediatoren sind nicht nur einsetzbar, wenn es Konflikte zwischen Unternehmen und deren Kunden gibt, sondern sie können auch innerhalb eines Unternehmens für den Abbau von Spannungen sorgen. Etwa, wenn es Rivalitäten zwischen zwei oder mehreren Mitarbeitern gibt, sie sich zurückgesetzt, benachteiligt oder nicht ausreichend gefördert fühlen. Auch Probleme zwischen einem Vorgesetzten und einem Mitarbeiter können einer Mediation bedürfen.



Wird ein Mediator eingeschaltet, dann ist meist bereits eine „bestimmte Eskalationsstufe erreicht“, wie Stephan Proksch von der Organisationsberatung Trialogis sagt. Viele Führungskräfte würden nämlich versuchen, Konflikte zu negieren, zu verdrängen oder schlicht und einfach darauf warten, bis sie sich von allein lösen, sagt Proksch. Wird ein Problem letztlich dann doch als solches erkannt, versuchen Führungskräfte zwar, die Konfliktparteien an einen Tisch zu holen. Ändert sich nichts, trennen sie sich aber häufig von ihren Mitarbeitern.

So weit muss es aber gar nicht erst kommen. Denn Mediatoren können schon im frühen Stadium eines Konflikts eingeschaltet werden. Dazu bedarf es aber einer Führungskraft, die eine offene Konfliktkultur zu praktizieren versucht, sagt Proksch. Wichtig sei, ergänzt Konrad, dass Mediation

oder Coaching in einem Betrieb auch zugelassen und nicht als Führungsschwäche ausgelegt werde.

Mehrere Sitzungen nötig

Besteht ein Konflikt jedoch nicht innerhalb einer Abteilung, sondern zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, ist man als Mitarbeiter weitgehend machtlos. Als Betroffener selbst einen Mediator ins Rennen zu schicken „wird von vielen leitenden Mitarbeitern als Angriff ausgelegt“, weil sie sich selbst für das Konfliktmanagement verantwortlich fühlen. Die Entscheidung für einen Mediator sollte also dem Vorgesetzten gelassen werden, sagt Proksch.

Zwar könnten auch Mitarbeiter den Einsatz eines Dritten initiieren, sagt Konrad. Dabei käme es aber auf die Firmenkultur an. Eine wesentliche Schnittstelle könnte jedoch der Betriebsrat sein. Obwohl

die Einschaltung eines Mediators nicht zwangsläufig von Erfolg gekrönt sein muss, wird dennoch versucht, das Beste aus der Angelegenheit zu machen. Wird das Arbeitsverhältnis aufgelöst, sagt Konrad, versuche sie, dafür zu sorgen, dass die Leute gut auseinander gehen und vor allem verstehen, warum etwas geschehen sei.

Die Dauer einer Mediation variiert je nach Schwere und Komplexität eines Konflikts. Proksch etwa sagt, dass es häufig gelinge, in vier bis acht Sitzungen zu einer Lösung zu gelangen. In der Regel wird eine Sitzung für die Dauer von zwei Stunden anberaumt. Betrifft der Konflikt ein ganzes Team, werden meist ganze Vor- oder Nachmittage zur Konfliktlösung genutzt, mit einem oder auch zwei Mediatoren. Die Honorare sind freilich höchst unterschiedlich. Eine einheitliche Regelung der Kammer gibt es nicht. [i-Stockphoto]