

Mediation

Mit Hilfe eines Mediationsverfahrens können einerseits Blockade- oder Paralysesituationen in Unternehmen und Organisationen überwunden und andererseits die Transaktionskosten der Entscheidungsfindung bei komplexen Konfliktkonstellationen in dem Sinne minimiert werden, dass sie geringer sind als bei herkömmlicher Konfliktaustragung.

Beschreibung

Der Begriff Mediation bezeichnet für solche Situationen die Mithilfe eines vermittelnden externen Dritten - des Mediators - der sich den Konfliktparteien allparteilich verpflichtet fühlt und den Prozessverlauf steuert. Mit seiner Unterstützung erarbeiten die Beteiligten am ergebnisoffenen Konflikt gemeinsam und eigenverantwortlich eine spezifische Lösung, die für die Zukunft eine tragfähige, stabile und nachhaltige Regelung oder Lösung zum allseitigen Vorteil darstellt.

Mediation kann sowohl außerbetrieblich, z.B. bei Konflikten in Nachbarschaft, Ehe/Familie, Schule, Politik, Umweltschutz und so weiter, als auch in Unternehmen angewandt werden. Unternehmen benötigen Mediation zum einen bei Konflikten mit Externen etwa mit Lieferanten oder Kunden; relativ häufig wird Mediation im Zusammenhang mit Fusionen nachgefragt. Innerbetrieblich geht es oft um Konflikte zwischen Arbeitnehmervertretung und Geschäftsleitung, um Konflikte an Schnittstellen zwischen konkurrierenden Abteilungen/Bereichen, oder um Konflikte zwischen Führungskräften respektive zwischen Führenden und Mitarbeitern.

Das Mediationsverfahren umfasst typischerweise folgende Phasen:

- Phase 1: Vorbereitung und Auftragserteilung,
- Phase 2: Informations- und Konfliktabgrenzung,
- Phase 3: Bedürfnisse-, Präferenzen-, Interessen- und Positionen-Klärung,
- Phase 4: Dialog und kreative Ideensuche für handlungserweiternde Lösungsoptionen,
- Phase 5: Auswahl und Bewertung der handlungserweiternden Lösungsoptionen,
- Phase 6: Abschluss, Dokumentation und Umsetzung einer Vereinbarung,
- Phase 7: Reflexionsphase im Anschluss an die Umsetzung.

Die Informationslage aller Beteiligten verbessert sich im Prozessverlauf deutlich: Über einen gemeinsam getragenen Offenlegungsprozess werden die individuellen Präferenzen, Bedürfnisse und Werteordnungen transparent.

Es können soziale Dilemma-Situationen nachhaltig überwunden werden, indem Prozesse der wechselseitigen Vertrauensgenerierung und des sozialen Lernens eine dynamische Weiterentwicklung des Unternehmens unterstützen.

Mediationsprozesse überwinden eine einseitige Effizienzorientierung durch Integration von Gerechtigkeitsaspekten und Verteilungsfragen in Unternehmen. Damit tragen sie einerseits zu einem generationenübergreifenden menschenwürdigen Dasein und andererseits zu einer langfristigen Unternehmenssicherung bei.

Das Mediationsverfahren ist zutiefst ökonomisch. Das bedeutet zunächst Effektivität, die durch eine von den beteiligten Konfliktparteien gemeinsam erarbeitete Handlungsempfehlung im Dienste des Unternehmens entsteht. Das bedeutet weiterhin, dass über den Verlauf der Mediation hinweg ein gemeinsamer Sinn (auch Gemein Sinn genannt) entwickelt wird, der auf einem Konsens als Ergebnis der mediativen Konfliktbearbeitung basiert. Andererseits ist das Mediationsverfahren insofern effizient, als es häufig zu einer schnelleren und fast immer zu einer umsetzungsstabileren Lösung führt als traditionelle Konfliktlösungs- und Entscheidungsverfahren.

Auch aus der Perspektive eines betroffenen Mitarbeiters ist es ebenfalls ökonomisch effektiv und effizient, sich auf ein Mediationsverfahren einzulassen. Es ist effektiv in dem Sinne, dass der Mitarbeiter über eine mit anderen Betroffenen durchgeführte gemeinsame Konfliktfeldabgrenzung auch die Ziele des Verfahrens mitbestimmen kann. Das bedeutet, dass sich die Konfliktparteien in einem ersten Schritt darüber verständigen müssen, was genau das Problem oder den Konflikt ausmacht, was dazu gehört und was nicht. Mit anderen Worten, es ist zunächst die Frage zu beantworten „um was genau geht es eigentlich?“ Das Verfahren ist effizient in der Weise, dass durch die Offenlegung der jeweiligen Präferenzen, Bedürfnisse und Werteordnungen die Chance auf eine Einigung im Konsens deutlich größer ist als mit traditionellen Konfliktbearbeitungsmethoden. Effizienter bedeutet nicht nur, dass eine umsetzungsstabileren Lösung (und damit signifikant geringere Folgekosten) erzielt werden, sondern auch, dass deutlich niedrigere Transaktionskosten für das Unternehmen entstehen. Selbst das schlechtestmögliche Ergebnis eines Mediationsverfahrens, ein Konsens über einen Dissens, führt die betroffenen Mitarbeiter einen Schritt weiter, denn es bedeutet gleichzeitig Klarheit über diejenigen Teilbereiche der in Rede stehenden Konfliktkonstellation, über die Einvernehmen besteht.

Angesichts der großen und immer weiter zunehmenden Angebotsvielfalt von Mediationsverfahren in der betrieblichen Praxis ist es wichtig, ein paar Hinweise für die Auswahl des „richtigen“ Mediators zu geben. Die nachstehend genannten Fähigkeiten, Fertigkeiten und Haltungen des Mediators haben sich in der betrieblichen Praxis immer wieder als nützlich und notwendig erwiesen:

- Allparteilichkeit,
- menschen- und lernorientierte innere Haltung,
- Verzicht auf vorgefertigte Lösungen,
- Sorge für den Gemeinsinn im Verfahren,
- Methodische Professionalität,
- Geduld,
- hohe kommunikative Kompetenz
- Soziale und ethische Kompetenz, gruppendynamische und systemische sowie gegebenenfalls auch therapeutische Erfahrung mit Individuen und Gruppen,

Ein guter Mediator spiegelt intuitive Eindrücke und gibt gedankliche Anregungen. Er ist mit sich selbst im Reinen d.h. er kennt seine eigenen mentalen Modelle und hat eine sehr hohe Übereinstimmung seines Selbstbildes mit denjenigen Bildern, die die Verfahrensteilnehmer von ihm haben. Er fühlt sich in seiner Rolle absolut sicher und „fließt“ mit dem Verfahren „mit“.

Zusammenfassend könnte man formulieren, dass der Mediator eine ausgewogene Mischung aus Seelensorger, Coach, Trainer und Philosoph darstellen sollte.

Autor und Ansprechpartner

Dr. Norbert Weiss; Symbio EWIV (norbert.weiss@symbio-ewiv.de)