

Mediation

Wandlung durch Einsicht

Immer mehr Wirtschaftler und Menschen aus dem oberen Management machen Mediationsausbildungen. Zunehmend wird Mediation bei Fusionen, der Zusammenlegung von Abteilungen, bei Mobbingfällen und Konflikten, die in und durch die Firmenstruktur entstehen, eingesetzt. Mediationsexpertin Mag. Andrea Komarek berichtet Ihnen in diesem Beitrag, worauf es bei einer erfolgreichen Mediation ankommt.



Mag. Andrea Komarek ist Mediatorin und Wirtschaftspsychologin. Mit ihrem Team organisiert sie Schulungen, Seminare und Lehrgänge zum Thema Mediation www.konfliktmediation.at

Bei Umstrukturierungen in Firmen und Firmenfusionen wird der Mediator eingesetzt, um Konflikte im Vorfeld zu deeskalieren. Es herrscht üblicherweise Verunsicherung unter den Mitarbeitern, welche zur Abwanderung von guten Arbeitskräften führen kann. Aufklärung und ein guter Informationsfluss firmenintern sind wesentliche Komponenten in der Mediation. Der Mediator vermittelt, fördert Konfliktkompetenz und Kommunikationsfähigkeit und schafft so ein gutes Klima im Wandlungsprozess.

Bei einer Wirtschaftsmediation wird der Mediator angehalten, die wichtigsten Themen einzukreisen und diese mit davon betroffenen Personen zu bearbeiten. Zu Beginn der Mediation gilt es festzustellen, ob alle betroffenen Personen in der Mediation erfasst sind, einverstanden sind und freiwillig an der Mediation teilnehmen. Danach wird ein Mediationsvorvertrag festgeschrieben und von den Teilnehmern unterschrieben. Wird die Mediation von der Unternehmensleitung zwar beauftragt, nimmt jedoch nicht teil, gilt es festzulegen, welche Informationen aus dem Mediationsverfahren weiter gegeben werden. In diesem Fall ist meistens auch die Kostenregelung geklärt. Falls nicht, muss man besprechen wer welchen Kostenanteil übernimmt. Ist der Mediationsvertrag unterschrieben, grenzt man gemeinsam die Themenbereiche für die Mediation ein. Der nächste Schritt ist, die einzelnen Themen zu behandeln, die dahinterliegenden Interessen zu erkennen und zu besprechen. So werden Ängste abgebaut und ein konstruktives Gesprächsklima erreicht. In diesem Zusammenhang wird auch ersichtlich dass die Zeitstruktur in Mediationsprozessen von hoher Bedeutung ist. Die Zeitvorgaben sollten vorher geregelt sein damit kein unnötiger Druck entsteht. Manchmal sind auch Sachverständige, Rechtsanwälte und sonstige Spezialisten von Nöten. Jedoch ist darauf zu achten, dass keine unnötigen Verzögerungen durch Gutachten oder sonstige Formulare beziehungsweise Überprüfungen entstehen.

KONFLIKTE HABEN EINE BEZIEHUNGS- UND SACHEBENE

Der Mediator hat die Aufgabe, den Prozess zu leiten, vorschnelle Lösungsvorschläge so zu behandeln, dass sie zum richtigen Zeitpunkt eingebracht werden. Sind alle Hintergründe zu den einzelnen Themen beleuchtet, kann in die Lösungsphase gegangen werden. In dieser Phase werden durch verschiedene Methoden der Kreativtechniken die Lösungsvarianten erhöht, denn Personen, die in einem Konflikt stecken, haben ein geringes Lösungsrepertoire. Sind möglichst viele Vorschläge gesammelt, wird bei jeden einzelnen besprochen warum ein Lösungsvorschlag umsetzbar ist und warum nicht. Auch Lösungen, die nicht umgesetzt werden können, sind wesentlich einzubringen und zu diskutieren, um festzustellen, warum sie nicht umsetzbar und nicht tragbar sind. Somit kann man „die untere Grenze“ der Möglichkeiten ausloten. Viele Konflikte haben eine Beziehungs- und eine Sachebene. Es ist die Aufgabe des Mediators auf beide Ebenen zu achten. Die Beziehungsebene sollte in der Themensammlung und im Prozess der dahinterliegenden Interessen geklärt sein. Ist die emotionale Ebene nicht geklärt, so wird es immer wieder schwierig sein, Themen auf der sachlichen Ebene zu lösen.

Wenn dieser Prozess gut strukturiert ist, kann es zu konstruktiven Einigungen kommen. Wesentlich ist hierbei, dass man in der Einigungsphase genug Raum gibt für weitere Überlegungen. Einigt man sich auf eine Lösung, ist es sinnvoll, noch Zeit zu geben, um diese zu überdenken beziehungsweise mit dem betroffenen Umfeld nach zu besprechen. Nachfolgende neue Lösungsvorschläge sind wie anfänglich in der Lösungssituation zu bearbeiten. Eine gelungene Mediation wird dann als solche bezeichnet, wenn sie über einen längeren Zeitraum hält und die Beteiligten Konfliktkompetenz und Kommunikationsfähigkeit erlangt haben. So können die Medianten Konflikte früher erkennen und die Interventionstechniken selber rasch und effizient einsetzen. Gibt es dann in allen Themenbereichen und Punkten Einigung, gilt es, die Vereinbarung von einem Anwalt über-

DIE MEDIATION IST BESTREBT EINE
WIN-WIN SITUATION ZU FINDEN



prüfen zu lassen. Selbstverständlich hat sich die Mediation in allen Bereichen im Rechtsrahmen zu bewegen. Mediation wird in der Wirtschaft immer mehr angewandt, um Kosten und Zeit für komplizierte andere Verfahren zu reduzieren.

Entstehungsgeschichte des Mediations-Wissens: Als erstes hat die Scheidungsmediation gegriffen, in der Folge der Außergerichtliche Tatausgleich und die Umweltmediation. Vor drei Jahren hat auch die Mediation im Bauwesen und Planungsbereich Einzug gefunden. Interessanterweise wird sie auch oft in überschneidenden Themen wie Familie und Wirtschaft angewandt. Zum Beispiel kommt es zu Firmenübernahmen in der Familie durch den Sohn, die Tochter, den Enkel, die Enkelin und somit zur Vermischung der emotionalen wie der sachlichen Ebene, die sich auf das Firmenklima und auf die Arbeitsweise der Angestellten auswirken kann. Thema ist hierbei oft, Konzepte zu entwickeln wie der Seniorchef mit ruhigen Gewissen aussteigen und der Juniorchef mit aller Kompetenz übernehmen kann.

Hat eine Firma einen regen Personalwechsel oder gibt es immer wieder Schwierigkeiten unter den Mitarbeitern, ist die Mediation eine gefragte Methode, um die Effizienz zu steigern. Ein typischer Fall einer Mediation ist beispielsweise eine EDV-Firma mit drei Abteilungen. Ein Angestellter einer Abteilung wird Abteilungsleiter, weil er sich in seinem Arbeitsfeld besonders qualifiziert hat. Diesem fehlt jedoch Führungskompetenz und so hat er mit seinen Mitarbeitern große Probleme, die in der Folge auch zu Problemen zwischen den Abteilungen führen. Der Konflikt eskalierte soweit, dass die Mitarbeiter der Abteilung dem Chef drohten, die Firma zu verlassen, wenn der Abteilungsleiter bleibt. Nach längerem Überlegen entschloss sich der Leiter der Firma zu einem Mediationsverfahren.

Diese Mediation hatte zwei wesentliche Themenkreise, zum einen Abteilungsleiter unter sich, und zum anderen innerhalb der Abteilung. Nach sechs Sitzungen wurde klar, dass der besagte Abteilungsleiter in der Führungskompetenz Unterstützung braucht. Ihm wurde in der Folge zehn Stunden lang ein Coach zur Seite gestellt und in der Mediation konnten die Themenkreise relativ rasch gelöst werden, da das Bemühen aller Beteiligten groß war. Geklärt wurde vor allem der Informationsfluss und der Austausch zwischen den Abteilungen, innerhalb der Abteilung wurde der Umgang mit den Mitarbeitern verbessert. Weiters wurde die Struktur bei Besprechungen in der Abteilung klar festgelegt und die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter geklärt.

Das erfreuliche Ergebnis war eine wesentliche Verbesserung des Gesprächsklimas in der gesamten Firma und es erhöhte sich dadurch automatisch die Motivation der Mitarbeiter. Der Leiter der Abteilung erlangte durch das Verfahren die Kompetenz, Konflikte rechtzeitig abzufangen. Die Mediation fand in einem Zeitraum von zwei Monaten statt und es wurde ein halbes Jahr später von den Mediatoren nachgefragt ob die Mediation eine beständige Wirkung hat. Es stellte sich heraus, dass alle der Meinung waren, dass durch das Mediationsverfahren ein schwieriger Umstrukturierungsprozess abgefangen und Kosten, Zeit und Nerven gespart wurden.

Man kann aus Erfahrung sagen, dass Mediationen im Wirtschaftsbereich durch die Verbesserung der Konflikt- und Kommunikationskompetenz der Medianten oftmals früher als geplant beendet werden. Auch das ist ein gelungenes Mediationsverfahren. Das Mediationsverfahren wird zunehmend in Verträgen implementiert, sodass falls es zur einer Gerichtsstreitigkeit kommt, ein Mediationsverfahren angestrebt wird. Selbstverständlich muss die Freiwilligkeit der Beteiligten gewährleistet sein. Der Vorteil eines Mediationsverfahren liegt in der Eigenverantwortung, Lösungen zu finden und die bestmögliche Lösung für alle Beteiligten als erstrebenswert anzusehen. Entscheidung durch übergeordnete Strukturen ergeben zumeist Gewinner und Verlierer. Die Mediation ist bestrebt, eine win-win Situation zu finden.