

Mediation in Organisationen – Der Blick für das Ganze

Zusammenfassung des Workshops: „Mediation im Betrieb – Einblicke in die Praxis“ beim Treffen der Arbeitsgemeinschaft Mediation im Deutschen Anwaltsverein vom 19.– 20. September 2003 in Bonn

Hans-Peter Hüsck, Konfliktberatung für Organisationen, Berlin

Mediation in Organisation ist mehr als die Konfliktbewältigung zwischen zwei Parteien. Das komplexe betriebliche System mit seinen handelnden Personen und Strukturen hat direkte und indirekte Auswirkungen auf das Mediationsverfahren und ein Mediator muss immer auch einen Blick auf die Organisation als Ganzes haben. Je gründlicher die personellen und strukturellen Zusammenhänge berücksichtigt werden, desto nachhaltiger ist die Wirkung von Mediation in Organisationen. Beim Workshop „Mediation im Betrieb“ wurden diese Zusammenhänge aufgezeigt und mögliche Strategien diskutiert. Die Ergebnisse des Workshops sind eine Hilfestellung, um mögliche Probleme im betrieblichen Mediationsverfahren zu erkennen und präventiv darauf zu reagieren. Für die/den externe/n Mediator/in zeigte der Workshop relevante Bereiche auf, die vor, während und nach dem Mediationsverfahren in Organisationen zu berücksichtigen sind.

Ausgangssituation

Die Arbeitswelt unterliegt ständigen Veränderungen und damit verschiedenen Einflüssen, hier sind der Konkurrenzdruck durch die Anforderungen der Globalisierung zu nennen, immer kürzere Rationalisierungszyklen in der Privatwirtschaft, die Privatisierung von staatlichen Betrieben und andere Entwicklungen. Entsprechend wird von Beschäftigten hohe Flexibilität, Dynamik, Kreativität, Produktivität, unternehmerisches Denken und Handeln gefordert. Nicht nur geistige Mobilität durch lebenslanges Lernen ist erwünscht, auch räumliche Mobilität ist ein Zeichen modernen Wirtschaftens, kurz: die Herausforderungen und die Belastungen für Menschen in der Arbeitswelt werden immer vielschichtiger. Alle in der Arbeitswelt sind davon betroffen: Angestellte, Arbeiter, Beamte, Auszubildende, Frauen und Männer, In- und Ausländerinnen und das über alle Hierarchiestufen hinweg.

Eigenverantwortliches und eigenständiges Handeln prägen die modernen Arbeitsorganisationen. Es existiert jedoch ein starker Gegensatz, der die Beschäftigten belastet: Auf der einen Seite steht die hohe Eigenverantwortung und die Anforderung selbstbewussten Handelns. Auf der anderen Seite ist ein oft angstbesetzter, autoritärer und respektloser Umgang auf und zwischen allen Hierarchiestufen in Unternehmen festzustellen. Dieser Gegensatz verunsichert die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und macht sie im schlimmsten Fall krank. Neben dem allgemeinen Rationalisierungsdruck und der damit einhergehenden Angst um den Arbeitsplatz hat der zwischenmenschliche Umgang, die Art und Weise wie mit Konflikten in der Arbeitswelt umgegangen wird, offensichtlich nicht mit den modernen Management-Methoden Schritt gehalten. Und das, obwohl den Unternehmen und Verwaltungen durch nicht bewältigte Konflikte erhebliche Kosten entstehen.

Differenzierte Konfliktmanagementsysteme im Profit und Non-Profit Bereich gewinnen in den letzten Jahren immer

mehr an Bedeutung. Industrie- und Dienstleistungsbetriebe, Stadtverwaltungen, Behörden u.ä.m. haben Mediation als ein mögliches Instrument zur Konfliktbewältigung am Arbeitsplatz kennen und schätzen gelernt. In einigen Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen wurden Rahmenbedingungen für Mediation in Organisationen festgelegt. So gibt es z.B. Betriebsvereinbarungen zum partnerschaftlichen Umgang am Arbeitsplatz oder Dienstvereinbarungen zur Einrichtung eines Konfliktlotsensystems in denen u.a. der Einsatz von Mediation in Organisationen geregelt ist.

1. Auftragsklärung: Wer sind die Konfliktparteien?

Die Auftragsklärung bei betrieblicher Mediation erfordert besondere Aufmerksamkeit. Ein/e Mediator/in erhält eine telefonische Anfrage eines Referatsleiters in einer kommunalen Verwaltung: „In unserer Stadtbücherei geht es drunter und drüber! Die Mitarbeiter/innen streiten sich lauthals, sogar vor den Kunden! Bevor wir arbeitsrechtliche Maßnahmen einleiten, versuchen Sie bitte, in einem Mediationsverfahren die Konflikte zu lösen.“ In der Stadtverwaltung wurden schon mehrmals Mediationen durchgeführt, die Rahmenbedingungen sind über eine Vereinbarung geregelt.

Eine typische Situation, denn bei Mediation in Organisationen sind meist Auftraggeber und Konfliktparteien nicht identisch. Verantwortliche Personen wie Referatsleiter, Geschäftsführerinnen oder die Personalabteilung erteilen den Auftrag an den/die Mediator/in, in dem Rahmenbedingungen wie Honorar, Ort und Zeitrahmen der Mediation geklärt werden. Sie geben aber auch bereits oft schon die erste Information über den Konfliktfall. Und hier ist erhöhte Aufmerksamkeit geboten. Auftraggeber können in ihrer Rolle als Personalverantwortliche in den speziellen Konfliktfall involviert sein und müssten dann gegebenenfalls an der Mediation teilnehmen. Grundsätzlich ist bei Mediationen in Organisationen die Frage nach dem/der „unsichtbaren Dritten“ relevant. Es gilt immer herauszufinden, welche Personen in dem Konflikt involviert sind und ebenfalls an der Mediation teilnehmen sollten. Diese Frage kann im Vorfeld geklärt werden, während der Mediation steht sie ohnehin auf der Tagesordnung.

2. Einflussnahme bei der Auftragserteilung

Bei der Auftragserteilung wird manchmal bereits versucht den/die Mediator/in (unbewusst oder bewusst) zu instrumentalisieren, d.h. auf das Ergebnis der Mediation Einfluss zu nehmen. Dies kommt häufig dann vor, wenn Mediation noch nicht in den betrieblichen Alltag integriert ist und die Grundsätze der Mediation und die Stellung des/der Mediators/in bei Vorgesetzten wie Mitarbeitern unklar sind. Auftragsformulierungen wie, „sorgen Sie mal für Ruhe“, „bringen Sie Frieden in die Abteilung“ oder „schauen Sie mal

dass die Umsatzzahlen wieder stimmen“ sollten den/die Mediator/in aufmerksam werden lassen.

3. Dienst-/ Betriebsvereinbarungen

In einigen mitbestimmungspflichtigen Organisationen ist Mediation bereits Bestandteil von Betriebs- oder Dienstvereinbarungen. In solchen Vereinbarungen sind die Rahmenbedingungen festgelegt, die Grundsätze der Mediation und der Ablauf einer Mediation beschreiben. Die Beschäftigten sind i.d.R. darüber informiert. Eine Nachfrage nach solchen Betriebs-/Dienstvereinbarungen durch den/die Mediator/in hilft bei der Auftragsklärung und bei der Durchführung der Mediation. Bei Organisationen die noch keine Vereinbarungen abgeschlossen haben, könnte eine Nachfrage zum Abschluss einer solchen Vereinbarung motivieren.

4. Direktionsrecht, Hierarchie, Machtgefälle

Das Direktionsrecht des Arbeitgebers setzt einer Mediation in Organisationen bestimmte Grenzen. So kann z.B. der Unternehmenszweck nicht Bestandteil einer Mediation zwischen Mitarbeiter/innen sein.

Eine Mediation über zu viele Hierarchiestufen hinweg erweist sich i.d.R. ebenfalls als problematisch. Problematisch ist auch ein zu großes Machtgefälle zwischen den Konfliktpartnern. Während einer Mediation verzichten beide Konfliktparteien auf ihre Rechtsmittel, so ruht das direkte Weisungsrecht des Vorgesetzten und für den/die Mitarbeiter/in gibt es keine negativen Einträge in die Personalakte. Trotzdem behält während der Mediation der Vorgesetzte weiterhin seine Rolle als Vorgesetzter. Wenn die/der Vorgesetzte nicht bereit ist, auf diese vorteilhafte Position zu verzichten und die/der Mitarbeiter/in ein Entgegenkommen nicht annehmen kann, ist ein ausgewogenes Ergebnis schwierig zu erzielen.

5. Betriebsrat, Personalrat, Mitarbeitervertretung

Bei Mediationen in mitbestimmungspflichtigen Organisationen vereinbaren die Konfliktparteien, während der Mediation weder Betriebsrat, Personalrat oder Mitarbeitervertretung einzuschalten. Daneben muss gewährleistet sein, dass entweder über den Auftraggeber oder über die Medianten der Betriebsrat, Personalrat oder die Mitarbeitervertretung von der Durchführung der Mediation informiert wird. Damit werden Verfahren parallel zur Mediation verhindert.

6. Arbeits- und Sozialgesetze

Betriebe und Verwaltungen sind von Gesetzen und Bestimmungen durchzogen. Neben den allgemeinen gesetzlichen Vorschriften hilft hier ein Blick in die Arbeits- und Sozialgesetzgebung. Mediatoren/innen müssen diese im Blick haben: Im Vorfeld um z.B. die Fristen in einer Kündigungsschutzklage nicht zu übersehen. Und bei der Vereinbarung, um nicht gegen mögliche tarifliche Vorschriften bezüglich der Arbeitszeit oder der Eingruppierung zu verstoßen.

Relevant für den/die Mediatorin sind darüber gehend hinaus die Frage nach laufenden Verfahren am Arbeitsgericht. Für die Dauer des Mediationsverfahrens verzichten

nämlich die Parteien auf die Erhebung einer Klage und verpflichten sich, nur zur Wahrung von Ausschlussfristen und gesetzlichen Klagefristen Klage zu erheben und vor Gericht unverzüglich das Ruhen des Verfahrens zu beantragen.

7. Auswirkung auf die Organisation

Jede betriebliche Mediation hat direkte und indirekte Auswirkungen auf die Organisation. Und hier liegt auch eine Besonderheit zu anderen Mediationsverfahren. In der betrieblichen Mediation regeln die Konfliktparteien unter anderem die Art und Weise, wie sie in Zukunft ihre Zusammenarbeit gestalten wollen und schließen darüber eine Vereinbarung ab. Je nach Konfliktsituation könnte hier bereits eine relevante Fragestellung sein, wer über das Ergebnis oder Teilergebnisse noch informiert werden muss: Die nächsten Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiter, der direkte Vorgesetzte, die Personalabteilung, die Geschäftsführung oder der Dienststellenleiter oder vielleicht sogar der Betriebs-Personalrat oder die Mitarbeitervertretung? Wer über was informiert wird, entscheiden die Medianten selbst, sie legen auch fest, wer in welcher Form durch wen informiert wird.

Aber nicht nur die sachliche Information über das Ergebnis ist von Bedeutung, denn bereits während des Mediationsverfahrens werden die Medianten von ihrem sozialen Umfeld in den Abteilungen mitunter auch kritisch „beäugt“. Gerade in Unternehmen, in denen Mediation noch kein allgemein anerkanntes und routiniertes Verfahren ist, sind auch die emotionalen Begleiterscheinungen von Interesse. Diese Umstände sollten aufmerksame Mediatoren/innen gerade zu Beginn einer Mediation ansprechen, um Verunsicherungen zu vermeiden. Die Medianten müssen auch hier Sicherheit darüber haben, was sie wem berichten wollen und können.

Bei der Mediation in Organisationen treten oft Erkenntnisse über die Organisation zu Tage, die mit dem Konflikt zwischen den Konfliktparteien vordergründig nichts zu tun haben. Das können nicht funktionierende Arbeitsabläufe sein, Hinweise auf mangelnde technische Ausstattung, ineffiziente Strukturen, unzureichende Qualifikation von Mitarbeitern/innen, starre Führungsstile von Vorgesetzten u.ä.m. Aus Sicht der Organisation sind dies wertvolle Hinweise für eine effektivere und effizientere Arbeitsorganisation, für bessere Informations- und Kommunikationsstrukturen, für eine reibungsloseres Konfliktmanagement, für einen höheren Zufriedenheitsgrad der Mitarbeiter/innen, für gesündere Arbeitsbedingungen und letztlich ein Beitrag zu einer anderen Konfliktkultur. Hier stellt sich die Frage, wie zusätzliche Erkenntnisse aus einem Mediationsverfahren gesichert werden und durch wen die verantwortlichen Stellen darüber informiert werden. Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten. Bereits bei der Auftragsvergabe durch die verantwortliche Stellen stellt der/die Mediator/in die Frage, ob z.B. der Geschäftsführer oder Dienststellenleiter Interesse an einem Feedback über Erkenntnisse oder Informationen über die Organisation hat die über den momentanen Konflikt hinausgehen. Dieses Feedback kommt aber *nicht* vom Mediator, sondern die Konfliktparteien organisieren dies selbst. Neben der Vereinbarung, die den Konflikt zwischen den Medianten regelt wird am Ende des Mediationsverfahrens besprochen, wer an wen welche Erkenntnisse über die Organisation insgesamt weitergibt. Es kann durchaus sein, dass der/die Mediator/in gebeten wird,

dann als Moderator zur Verfügung zu stehen. Dies wäre ein neuer Auftrag und eine andere Rolle für den/die Mediator/in. Die Vertraulichkeit und die Allparteilichkeit des/der Mediators/in darf dadurch aber in keiner Weise beeinflusst werden.

Die betriebliche Mediation darf hier allerdings nicht überfordert werden. Mediation ist kein Ersatz für eine Organisations- oder Personalentwicklung. Dafür gibt es verantwortliche Stellen innerhalb der Organisation oder externe Beratungsunternehmen und andere Methoden wie Coaching, Supervision. Trotzdem sollten relevante Erkenntnisse und Informationen im Interesse aller Beschäftigten gesichert werden und in die Organisation zurückfließen. Wichtig in allen Fällen ist, dass der/die Mediator/in die Zusammenhänge im Blick hat und die Medianden und die Auftraggeber darauf aufmerksam macht.

Ausblick

Es kann zusammenfassend festgestellt werden, dass der/die Mediator/in bei der Mediation in einer Organisation nie das große Ganze aus den Augen verlieren darf. Ansonsten kann das erfolgreiche Ergebnis des Mediationsverfahrens durch andere strukturelle Mechanismen in Frage gestellt werden. Mediation in Organisationen lohnt sich für die Unternehmen und Verwaltungen ebenso wie für die Mitarbeiter/innen. Im besten Fall ist Mediation ein Impuls für die Implementierung eines umfassenderen Konfliktmanagementsystems in der Organisation.