

Mediation



Ratgeber Mediation

77 Fragen und Antworten
aus der Praxis für die Praxis
für kleine und mittlere Unternehmen

Andrea von Graszouw
Konfliktmanagerin, Mediatorin

Andrea von Graszouw

Ratgeber Mediaton

**77 Fragen und Antworten
aus der Praxis für die Praxis
für kleine und mittlere Unternehmen**



Hamburg 2018

Gender-Hinweis

Die Verfasserin benutzt der besseren Lesbarkeit wegen die männliche Form, wenngleich selbstverständlich beide Geschlechter gemeint sind.

Preis: 17,90 Euro

Text: ©Copyright by Andrea von Graszouw
Kontakt: hello@conflict-manager.com

Layout/Satz: Waltraud Willms

Titelbild: Duo Giraffe, Kruger National Park, South Africa
Photo by Vincent van Zalinge on Unsplash. More about
Vincent van Zalinge: <http://www.vincentvanzalinge.nl/>

Druck: epubli – ein Service der neopubli GmbH, Berlin

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	11
Einleitung	15
1. Was bedeutet die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers?	15
A KONFLIKT (DEFINITION/STREITFORMEN/KONFLIKTURSACHEN)	17
2. Was ist eine Auseinandersetzung?	17
3. Was ist ein Streit?	18
4. Was ist ein Konflikt und wie werden Konflikte unterschieden?	19
5. In welchen Konfliktbereichen können Konflikte auftreten?	20
6. Was ist Mobbing?	22
7. Was ist Bossing?	23
8. Wie fühlen sich die Betroffenen in einer Konfliktsituation?	24
9. Warum entstehen Konflikte im Unternehmen? ..	24
10. Wer kann im Unternehmen von Konflikten betroffen sein?	25
11. Woran erkenne ich einen Konflikt?	26
12. Wie kann ich betriebliche Konflikte vermeiden? ..	27
13. Worin bestehen die häufigsten Konfliktursachen?	27
14. Was sind Auslöser für Konflikte im Unternehmen?	28

15. Worauf sind die meisten Konflikte im Unternehmen zurückzuführen?	30
16. Was kann ich als Unternehmer/Führungskraft tun, damit Konflikte nicht eskalieren?	31
17. Wann ist eine Mediation empfehlenswert?	33
18. Wann ist der richtige Zeitpunkt, einen externen Mediator hinzuzuziehen?	33
B KONFLIKTRICHTLINIE (DEFINITION/BESTANDTEILE/VOR- UND NACHTEILE)	35
19. Was ist eine Konfliktrichtlinie?	35
20. Warum sollte ich eine Konfliktrichtlinie im Unternehmen integrieren?	35
21. Welche Bestandteile hat eine Konfliktrichtlinie?	36
22. Welche Nachteile hat eine Konfliktrichtlinie?	36
23. Welche Vorteile hat eine Konfliktrichtlinie?	37
C MEDIATION (BEGRIFF/URSPRUNG/FORMEN)	39
24. Was ist Mediation?	39
25. Wie wird Mediation noch bezeichnet?	39
26. Wo hat die Mediation ihre Wurzeln?	39
27. Welches Ziel hat eine Mediation?	40
28. Was ist das Ziel einer Wirtschaftsmediation?	41
29. Welchen Prinzipien unterliegt die Mediation? ...	41
30. Wie ernst nehmen Unternehmen das Gebot der Freiwilligkeit?	43
31. Was ist eine „kleine Mediation“?	44
32. Was bedeutet Stellvertretermediation?	46
33. Worin besteht der Unterschied zwischen Mediation und Moderation?	47

D EINSATZGEBIETE DER MEDIATION	49
34. In welchen Bereichen findet Mediation in Deutschland Anwendung?	49
35. Welches sind die typischen Einsatzfelder von Wirtschaftsmediation?	49
E AUFTRAGSKLÄRUNG/AUSWAHL MEDIATOR	51
36. Wo finde ich einen geeigneten Mediator?	51
37. Welche Fähigkeiten und Kompetenzen muss ein Mediator für seine Tätigkeit mitbringen?	51
38. Was ist eine externe Vertrauensperson?	52
39. Wie entscheide ich mich für den „richtigen“ Mediator?	53
40. Wie viele Mediatoren sind erforderlich?	53
41. Wie findet das Vorgespräch statt?	53
42. Welche Aspekte werden im Vorgespräch erörtert?	54
43. Was ist ein Mediationsvertrag?	54
44. Wie kommt ein Mediationsvertrag zustande? ...	54
45. Welche Kosten entstehen für eine Mediation? ..	55
46. Wie lange dauert eine Mediation?	55
F RAHMEN UND ABLAUF DER MEDIATION.....	57
47. Welcher Ort eignet sich am besten für eine Mediation?	57
48. Welches Setting eignet sich am besten für eine Mediation?	57
49. Wozu dient das Phasenmodell in der Mediation?	58
50. Was bedeutet der geschützte Rahmen der Mediation?	58
51. Wie läuft die Mediation genau ab?	59

52. Wie wird mit neuen Aspekten innerhalb der Mediation umgegangen?	61
53. Wie wird mit Störungen innerhalb der Mediation umgegangen?	61
54. Wann kommen Einzelgespräche zur Anwendung?	62
55. Was passiert, wenn eine Mediation abgebrochen wird?	63
56. Welche Gründe können zu einem Abbruch der Mediation führen?	63
57. Welche Folgen hat der Abbruch einer Mediation?	63
58. Welche Vorteile hat der Abbruch einer Mediation?	64
G INTERNE VERSUS EXTERNE MEDIATION/VOR- UND NACHTEILE	65
59. Was ist der Unterschied zwischen interner und externer Mediation?	65
60. Was sind die Nachteile einer internen Mediation?	65
61. Was sind die Vorteile einer internen Mediation?	66
62. Was sind die Nachteile einer externen Mediation?	66
63. Was sind die Vorteile einer externen Mediation?	67
64. Wann ist eine externe Mediation empfehlenswert?	67
H CHANCEN, VORTEILE UND RISIKEN EINER MEDIATION	69
65. Welche Gründe sprechen gegen die Mediation?	69

66. Wann ist Mediation das geeignete Mittel?	69
67. Welche Vorteile hat die Mediation im Allgemeinen?	70
68. Welche Vorteile bietet die Mediation für den Unternehmer/die Führungskraft?	72
69. Welche Vorteile bietet die Mediation Ihren Mitarbeitern?	73
70. Wie kann ich meine Mitarbeiter am besten auf eine Mediation vorbereiten?	73
71. Welche Risiken birgt eine Mediation?	74
72. Wie kann ich die Risiken, die eine Mediation für meine Mitarbeiter mit sich bringt, ein- dämmen?	74
73. Warum sollten sich Teilnehmer auf eine Mediation individuell vorbereiten?	75
74. Woran erkenne ich als Unternehmer/ Führungskraft den Erfolg einer Mediation?	76
75. Gibt es eine Erfolgsgarantie?	76
I NACHHALTIGKEIT DER MEDIATION	77
76. Wie sichere ich langfristig die Ergebnisse/die Nachhaltigkeit einer Mediation?	77
J GESETZLICHE GRUNDLAGEN DER MEDIATION	79
77. Auf welcher gesetzlichen Grundlage basiert die Mediation?	79
Nachwort	83
Literaturverzeichnis	85
Weitere Informationen	88
Über die Autorin	92

Vorwort

Es gibt Begegnungen im Leben, die bringen etwas Schönes, Neues hervor. Das Büchlein, das Sie gerade in Ihren Händen halten, ist das Ergebnis einer solchen Begegnung. Die Idee dafür entwickelte sich in einem Kundengespräch, in dem wir gemeinsam feststellten, dass für das Thema Mediation viele Bücher oftmals für eine recht breite Zielgruppe geschrieben sind. Mitarbeiter, Führungskräfte, Personalverantwortliche, Unternehmer, Berater, Mediatoren, Mediatoren in Ausbildung, Rechtsanwälte und Psychologen werden gleichermaßen angesprochen, was zur Folge hat, dass diese Bücher mit viel Wissen ausgestattet sind und recht umfangreich ausfallen. Der Kundenwunsch bestand jedoch vielmehr darin, einen Ratgeber an der Hand zu haben, der kurz, knackig und ohne Umschweife praxisnah informiert und der gezielt an Unternehmer sowie Führungskräfte kleiner und mittlerer Unternehmen gerichtet ist.

Diesem Wunsch bin ich gern nachgekommen. Als Grundlage für dieses Buch habe ich die Fragen zum Thema Mediation aufgegriffen, die mir in der Praxis am häufigsten begegnen und sie mit Antworten versehen, die ebenfalls auf meinen praktischen Erfahrungen basieren. Daher lässt es sich auch nicht vermeiden, dass die Antworten, die Sie hier finden, durch meine eigene Sichtweise eingefärbt sind. Dementsprechend ist das Niedergeschriebene auch nicht „der Weisheit letzter Schluss“, sondern vielmehr als Anregungen und Impulse zu verstehen. Behalten Sie beim Lesen bitte Ihren kritischen Verstand und nehmen Sie

schließlich das mit, was Sie für einen wohlwollenden Umgang mit Konflikten im betrieblichen Miteinander brauchen können.

Bei der Wahl der Bezeichnung der Menschen, die in einen Konflikt verstrickt sind und dann später zum Teilnehmer einer Mediation werden, war ich unentschlossen. Die Literatur und die Praxis bieten unterschiedliche Möglichkeiten. Der Gesetzestext spricht von „Parteien“, im Mediationsjargon werden sie „Medianten“ genannt. Ferner werden sie als Konfliktparteien, Streitparteien, Beteiligte, Klienten, Teilnehmer und umgangssprachlich als „Streithähne“ bezeichnet.

Es ist mir wichtig, eines vorweg zu klären: Jeder von uns ist nur einen „Steinwurf“ davon entfernt, zu ebendieser „Streitpartei“ zu werden. Das tägliche Leben bietet zahlreiche Gelegenheiten, innerhalb kürzester Zeit in eine solche Situation zu geraten. Nicht selten tragen wir unseren Anteil dazu bei. Schauen wir auf die Konflikte Anderer, sind wir meist noch recht entspannt, doch sind wir persönlich betroffen, beharren wir sehr schnell auf unserem eigenen inneren Bewertungssystem. Insofern meine Bitte an Sie: Bewerten Sie Konflikte nicht über. Konflikte sind normal und gehören zum täglichen Leben mit dazu. Das einzige, was wir alle wirklich lernen müssen, ist, diese Normalität zu akzeptieren und uns gegenseitig mit mehr gegenseitigem Verständnis und Respekt zu begegnen. Um nun auf den Ausgangspunkt zurückzukommen, möchte ich mich bei der Wahl der Bezeichnung nicht ausschließlich auf Eine festlegen und so werden Sie die Begriffe abwechselnd wiederfinden.

Wenn Sie sich jetzt fragen, wie Sie mit diesem Ratgeber umgehen sollen, dann empfehle ich Ihnen zunächst einen Blick in das Inhaltsverzeichnis. Picken Sie für sich einfach die Frage heraus, die Sie interessiert und finden Sie direkt

die passende Antwort. Auf diese Weise können Sie sich Stück für Stück vortasten. Als Einstieg erläutere ich zu Beginn des Buches zunächst die typischen Streitformen, widme mich dann detailliert der Beantwortung der Praxisfragen und ende mit den rechtlichen Grundlagen. Zur besseren Auffindbarkeit der Antworten finden Sie am Seitenrand Ziffern, die auf die Nummer der Fragen verweisen.

Abschließend wünsche ich mir, dass Ihnen die Zusammenfassung meiner Gedanken einerseits in Konflikt- und Krisenzeiten Halt und Orientierung gibt und andererseits eine Entscheidungshilfe ist, wenn Sie gerade überlegen, welchen Weg zur Konfliktbewältigung Sie einschlagen möchten.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und ein gutes Gelingen.
Herzlichen Grüße, Ihre Andrea von Graszouw

arbeiter in den Dienst nach Vorschrift, ein Boykott von Firmenveranstaltungen und schließlich die reale „Flucht“ durch Kündigung. Selbst kleinere Zeichen, wie abfällige oder zynische Bemerkungen und sonstige negative verbale Äußerungen bedürfen der Beachtung. Darüber hinaus sendet die Körpersprache wertvolle Hinweise: Eine abwehrende Körperhaltung oder ein verdrehtes Paar Augen können schon Anzeichen für Unzufriedenheit oder einen unterschweligen Konflikt sein.

Wie kann ich betriebliche Konflikte vermeiden?

Zunächst geht es nicht darum, Konflikte im Unternehmen grundsätzlich zu vermeiden. Konflikte sind, sofern man konstruktiv mit ihnen umgeht, gesund und dienen der persönlichen Weiterentwicklung des Einzelnen und dem Wachstum von Beziehungen, Systemen, Unternehmen und Organisationen. An dieser Stelle empfiehlt es sich, realistisch zu bleiben: Konflikte sind schlicht und ergreifend unvermeidbar, da Menschen nun mal sind, wie sie sind – nämlich unterschiedlich. Vielmehr besteht die Herausforderung in den Unternehmen, Konflikte als etwas „Alltägliches“ zu begreifen und ihnen den „Drama-Touch“ zu nehmen. Der erste Schritt in diese Richtung wäre ein „normaler“ Umgang mit Konflikten im Unternehmen, der damit beginnt, eine ehrliche und offene Kommunikationskultur zu pflegen. Darüber hinaus bietet die Erstellung einer *Konflikttrichtlinie* (siehe Fragen 19-23) eine weitreichende Präventionsmaßnahme.

Worin bestehen die häufigsten Konfliktursachen?

Die größten Missverständnisse und Konflikte entstehen aus mangelnder und zu wenig zielgerechter Kommunikation. Abgesehen davon, hängt das Konfliktverhalten der Mitar-

12

13

beiter im Unternehmen maßgeblich davon ab, mit welchem ureigenen Konfliktverhalten/Konfliktstil die verantwortlichen Führungskräfte ausgestattet sind. Dieses Verhalten ist der Maßstab für die Mitarbeiter und wird bewusst oder unbewusst im täglichen Miteinander nachgelebt. Scheut beispielsweise ein Vorgesetzter im Unternehmen die direkte Auseinandersetzung im Konfliktfall, weil er ein „Konfliktvermeider“ ist, und redet lieber „über“ seine Mitarbeiter anstatt mit ihnen, werden die Mitarbeiter auf den darunterliegenden Hierarchieebenen das Verhalten übernehmen und das Gleiche tun.

Was sind Auslöser für Konflikte im Unternehmen?

Grundsätzlich lässt sich zusammenfassen, dass Konflikte im Unternehmen dann entstehen, wenn die Wertvorstellungen bzw. die Bedürfnisse der einzelnen Beschäftigten nicht erfüllt werden. Es handelt sich dabei um individuelle Vorstellungen, Überzeugungen und Prinzipien. Wird gegen diese Wertvorstellungen verstoßen, reagieren viele Menschen sehr empfindlich, da diese „Zuwiderhandlungen“ mit ihren „innersten Glaubenssätzen“ kollidieren. Für ein besseres Verständnis und zur Veranschaulichung zitiere ich an dieser Stelle Vivian Scott, die einen Kern von Werten herausgearbeitet hat, die bei Konflikten am Arbeitsplatz eine wesentliche Rolle spielen:

„Akzeptanz: Menschen, die Akzeptanz schätzen, möchten Teil eines Teams sein. Sie wollen mit den anderen auf Augenhöhe arbeiten, Informationen sofort nach Erscheinen erhalten und empfinden sich generell als Teil des Ganzen.

Leistung: Wer Leistung schätzt, mag es, wenn die Arbeit getan ist und ein fertiges Produkt auf dem Tisch liegt. Etwas aus dem Nichts heraus bis zur Fertigstellung zu

I NACHHALTIGKEIT DER MEDIATION

Wie sichere ich langfristig die Ergebnisse/die Nachhaltigkeit einer Mediation?

76

Um eine Nachhaltigkeit der durch die Mediation erarbeiteten Lösungen sicherzustellen, ist es grundsätzlich empfehlenswert, bereits bei der Planung ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen einzuplanen, die eine Nachbetrachtung/Nachsorge beinhalten. Wie nach einer Operation am offenen Herzen ist nach einer Mediation eine Nachsorge von Nöten, die das Ziel hat, zu überprüfen, ob die Wunde auch richtig heilt. In der Nachbetrachtung, die sechs bis acht Wochen nach der Mediation stattfindet, wird die Umsetzung der Mediationsergebnisse überprüft. Die angestrebten Veränderungen benötigen zunächst etwas Zeit, um sich zu setzen und erst dann wird erkennbar sein, ob sich die erarbeiteten Lösungen in der Praxis bewähren und sich die Situation nachhaltig verbessert hat. Für den Fall, dass sich die Konfliktsituation noch nicht zufriedenstellend aufgelöst hat, besteht die Möglichkeit, weiterführende Optionen zu besprechen. Wenn Sie eine ehrliche und dauerhafte Auflösung von Konflikten anstreben, und Vertrauensverlust in der Belegschaft ausschließen möchten, sind Eintagsfliegen und Aktionismus zu vermeiden.

Über die Autorin

ANDREA VON GRASZOUW, geboren 1970 in Berlin, erkannte bereits als junge Führungskraft die Macht der Sprache. In einem von Männern stark dominierten politischen Umfeld verdiente sie sich ihre kommunikativen Sporen und traf zugleich auf ihre Mentoren.

Seit dem Jahr 2011 unterstützt sie als Konfliktcoach, Mediatorin und Trainerin Privatpersonen und Unternehmen bei der Bewältigung von anspruchsvollen Konflikt- und Krisensituationen. Sie beherrscht die Klaviatur der Kommunikation und bringt ihren Klienten bei, zur rechten Zeit die richtigen Töne anzuschlagen.



Mehr über die Autorin und Kontaktmöglichkeiten:

- Kontakt: hello@conflict-manager.com
Web: www.conflict-manager.com
Facebook: <https://business.facebook.com/Die.Konfliktmanagerin>
Instagram: <https://www.instagram.com/die.konfliktmanagerin/>
Xing: https://www.xing.com/profile/Andrea_vonGraszouw/
LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/andrea-von-graszouw-a92193164/>
Google+ <https://plus.google.com/u/0/117905744104973890305>
Pinterest <https://www.pinterest.de/andreavongraszo/pins/>
YouTube: <https://www.youtube.com/c/DieKonfliktmanagerin>
YouTube-Serie: Konsens lohnt sich
YouTube-Serie: Konflikttrichtlinie

Unternehmer sind mutige und innovative Menschen, die neue Ideen und Produkte in die Welt bringen. Sie schaffen Werte, Wohlstand und zudem Arbeitsplätze für Menschen, die aus Freude daran mitwirken. Doch manchmal, wenn im Arbeitsalltag die unterschiedlichen Interessen, Wünsche und Persönlichkeiten aufeinanderprallen, ist diese Freude auf beiden Seiten getrübt. Aus anfänglichen Meinungsverschiedenheiten entstehen nervenaufreibende Konflikte. Auch in diesem Fall sind Unternehmer aufgefordert, etwas zu unternehmen. Die beste Möglichkeit, allen Beteiligten Sicherheit und Schutz im Umgang mit Konflikten zu geben, ist die **Konfliktprävention**. Mit einer vorsorglichen Handlungsempfehlung werden Missverständnisse im Vorfeld reduziert. Reichen jedoch die internen Bordmittel zur Konfliktbewältigung nicht mehr aus, ist Hilfe von außen geboten. Eine **externe Vertrauensperson** und die **Mediation** bieten praxisnahe Hilfe und gute Lösungsansätze. Sie tragen dazu bei, dass aus dem „gegeneinander arbeiten“ wieder ein angenehmes Miteinander entsteht.