



Mediation in Organisationen: Mehr als ein Verfahren zur Konfliktlösung

Mediation findet als konstruktives Verfahren zur Beilegung und Lösung von Konflikten in Organisationen zunehmend Verbreitung. Doch Mediation kann weitaus mehr. Wird Mediation als sozialer Lernraum verstanden und gestaltet, werden über die Erweiterung der Konfliktkompetenz der Medianden die Konflikt- und Kooperationskultur der Organisation genährt.



Nadia Dörflinger-Khashman
Dozentin
Stv. Leiterin Kompetenzzentrum
Mediation und Konfliktmanagement
nadia.doerflinger@bfh.ch

Mit steigender Sensitivität für das Ausmass der Kosten, die durch die Vernachlässigung der Bearbeitung von schwelenden oder manifesten Konflikten entstehen, und das hierin brach liegende Einsparpotenzial gewinnt Mediation in Organisationen zunehmend an Bedeutung. Dieses partizipative, zukunftsgerichtete Verfahren zur Konfliktlösung wird vor allem von Organisationen genutzt, die Konzepte der innerbetrieblichen Gesundheit zur Management-Aufgabe gemacht haben.

Differenzierte Mediationsmodelle für vielfältige Anliegen

Die Vielfalt der Konfliktsituationen und Zielsetzungen der Konfliktparteien hat verschiedene Mediationsverfahren («Mediationsmodelle») hervorgebracht, die jeweils eine bestimmte Ausrichtung haben. Je nach Kontext der Parteien werden Sachthemen, Emotionen, Kommunikationsmuster, die Beziehung oder andere Aspekte vertieft und geklärt. Entsprechend ist auch die Haltung des Mediators eher die des Verhandlungsexperten, des Dialogmoderators oder die eines Lernraum-Architekten.

Eine Möglichkeit, die verschiedenen Ausrichtungen von Mediation aufzuzeigen, ist die nachfolgende Aufteilung auf Basis des «Mediation Meta-Model» (Alexander 2008). Demnach kann Mediation verstanden und praktiziert werden als:

«Kompromiss-Verhandlung»

Verteilungsverhandlung auf der Basis von Positionen (Forderungen) durch gegenseitige Konzessionen. Resultat ist der schriftlich festgehaltene Kompromiss, bei dem alle Parteien etwas verlieren und etwas gewinnen. Diese Art der Mediation ist vergleichbar mit einer rechtlichen Vergleichsverhandlung. Es werden mit Hilfe des Mediators, der den Prozess steuert, Sachthemen oder Materielles verhandelt. Der Mediator fasst zusammen, strukturiert, ordnet die Themen und moderiert die Verhandlung.

«Interessen-basierte Verhandlung» (Fisher & Ury 1981)

Verhandeln aufgrund von hinter den Positionen stehenden Interessen und Bedürfnissen in einem zukunftsorientierten Prozess. Resultat ist die Konfliktlösung

durch den (oft schriftlich festgehaltenen), nach gemeinsam erarbeiteten Kriterien gefundenen Konsens, der die Interessen aller Parteien vereinigt. In dieser Mediation erfolgt unter Thematisierung der Emotionen eine nachhaltige Klärung auch nicht justiziabler Themen. Die Konfliktlösung trägt dem Gerechtigkeitsempfinden der Parteien deshalb Rechnung, weil sie die Lösung gemeinsam gestalten und die Kriterien für eine gute Lösung selber festlegen – ebenso wie sie die «Austauschwährung» (Materielles, Immaterielles) und den «Tauschkurs der Währung» selber bewerten.

«Transformativer Dialog» (Bush & Folger 1994)

Förderung eines transformativen Dialogs, der über die Selbstermächtigung und die wechselseitige Anerkennung der Anliegen zur Veränderung der Kommunikation und Interaktion zwischen den Medianden (Teilnehmende einer Mediation, Anm. d. Red.) und somit zur Konfliktbeilegung führt. Resultat ist die Beziehungstransformation. In diesem Mediationsmodell steht der Erhalt oder die Wiederherstellung der Beziehung zwischen den Medianden, die meistens in einem bestimmten Kontext weiter miteinander in Kontakt sein oder zusammenarbeiten werden, im Vordergrund. Der zu Anfang geäußerte, vordergründige Konflikt zeigt sich hier häufig als eine Art «Symptom» für tiefer liegende Enttäuschungen, Verletzungen, unterschiedliche Normen oder Missverständnisse. Im Laufe des transformativen Dialogs rückt das präsentierte Sachthema oft in den Hintergrund und die Medianden verlangen nach einer Klärung der sichtbar werdenden Interaktionsprobleme. Fokussiert werden die Selbstklärung und Selbststärkung und von da aus die gegenseitige Anerkennung der jeweiligen Interessen und Bedürfnisse. Der Mediator ist – prozessual – sehr aktiv und fördert den Dialog zwischen den Medianden. Eine Vereinbarung kann, muss aber nicht zustande kommen.

Transfer des Gelernten in den beruflichen Alltag

Eine erweiterte Wertschöpfung kann aus dem transformativen Dialogprozess erfolgen, wenn neben der Transformation auch Lernen und Transfer des Gelernten in den beruflichen Alltag der Medianden fokussiert werden. Diese Annäherung versteht Mediation folgendermassen:

«Sozialer Lernraum» (Dörflinger-Khashman 2010)

In diesem Mediationsmodell kann auf Wunsch der Medianden neben der nachhaltigen Beziehungstransformation und Konfliktbeilegung auch die Erweiterung

ihrer Konfliktkompetenzen im Hinblick auf künftige Konflikte fokussiert werden. Diese Art von Mediation wird als transferorientierter Prozess geführt, das heisst, das «Danach» wird in der Mediation mitgedacht und gestaltet, um die Medianden nachhaltig in einem konstruktiven Konfliktverhalten zu stärken. In diesem Modell können die Medianden mit Unterstützung des Mediators auf einer Meta-Ebene über das Konfliktgeschehen, die Eskalationsdynamiken und kontextspezifische Hintergründe reflektieren; dafür werden erklärungstheoretische Modelle herangezogen. Das Reflektieren und explizite Lernen über Konfliktverhalten und -kommunikation, das bewusste Wachsen an Konflikten und der aktive Transfer dieser Erkenntnisgewinne zurück in die Organisation erhalten wesentlichen Raum in diesem Mediationsprozess. Die Konflikt- und Kooperationskultur einer Organisation können somit wesentlich gestärkt werden.

Erfolgsfaktoren Kooperations- und Konfliktkultur

Die Konflikt- und Kooperationskultur in Organisationen sind wesentliche Faktoren, um das Bestehen, den Wandel, die Entwicklung und Veränderung konstruktiv und im erforderlichen Tempo zu gestalten. Komplexere und beschleunigte Prozesse, unberechenbare Krisenwirkungen, Restrukturierungen, hoher Leistungs- und Veränderungsdruck, virtuelle Netzwerke, Mobilität, Führungswechsel, Diversity-Themen und sprunghafte Marktentwicklungen erfordern belastbare Arbeitsbeziehungen und nutzbringende Konfliktklärungen.

Wird der Mediationsprozess anhand der Bearbeitung eines bestehenden Konfliktes bewusst als sozialer Lernraum gestaltet, stellt er eine Quelle für die Stärkung der individuellen Konfliktkompetenz und der organisationalen Konfliktkultur dar. Konflikte werden durch diesen Ansatz als wichtige Wachstumsmotoren für organisationales Lernen und Organisationsentwicklung, sowie als Chancen für Entwicklung, Innovation und Kreativität bearbeitet. ■

Literatur:

- Alexander, N. (2008): The Mediation Metamodel – understanding practice. In: Conflict Resolution Quarterly 26, no.1, 97–123. San Francisco.
- Bush, Robert A.B. & Folger, Joseph P. (1994): The Promise of Mediation. San Francisco.
- Dörflinger-Khashman, N. (2010): Nachhaltige Gewinne aus der Mediation für Individuum und Organisation. Bern.
- Fisher R. & Ury, W. (1981): Getting To Yes. Boston.
- Montada, L. & Kals, E. (2007): Mediation – ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage. Weinheim.

Geeignete Mediatorinnen und Mediatoren finden

Ein richterliches Urteil, ein Schlichterspruch, negative Sanktionen oder aber auch das Aussitzen einer schwierigen Situation werden der Komplexität eines Konfliktes mit seinen Dynamiken und den steuernden Gefühlen oft nicht gerecht (Montada & Kals 2007). Der Konflikt schwelt weiter und zeigt sich häufig an anderer Stelle. Differenziertes Wahrnehmen und Denken, Dialogisieren, Einfühlung und kriterienbasierte Lösungssuche gelingt in Konflikten sehr häufig am besten mit der Unterstützung einer Fachperson mit Mediationsausbildung. Qualifizierte Mediatorinnen und Mediatoren können vermittelt werden über das Kompetenzzentrum Mediation und Konfliktmanagement der Berner Fachhochschule, T +41 31 848 36 76 (Sekretariat). Beachten Sie auch unser fundiertes Ausbildungsangebot:

Ausbildung in Mediation

Anwendungsfelder: in und zwischen Organisationen, im öffentlichen Bereich, Familie, Schule, Nachbarschaft, transkultureller Kontext. Das modular aufgebaute Angebot umfasst berufsbegleitende, praxisorientierte

- ein- bis mehrtägige Kurse
- Certificate of Advanced Studies (CAS)
- Diploma of Advanced Studies (DAS)
- Master of Advanced Studies (MAS)

Ausbildung in Konfliktmanagement

Konfliktkompetenz für Leitungspersonen in Organisationen

- Fachkurs Konfliktmanagement
- Certificate of Advanced Studies (CAS)

Informationen und Anmeldung

Nähere Angaben Seite 16 und unter www.mediation.bfh.ch