

PERSONAL

12 | 2003

Management, Recht und Praxis

magazin



Euro 8,50 (d) | www.personal-magazin.de



Reformen ohne Ruck

Mogelpackung Kündigungsschutzgesetz
– keine Entlastung bei Lohnnebenkosten



42 PERSONALAKTE

Der Traum vom papierlosen Büro

Elektronische Möglichkeiten,
Grenzen und echte Gefahren



62 MEDIATION

Konfliktparteien zu Siegern machen

Was die Alternative
zum Rechtsweg bringt

PERSONALKENNZAHLEN
Wie wichtig sie beim
Rating wirklich sind

Bekanntheit gut, Verbreitung schlecht

UMFRAGE. Mediation ist zwar bekannt, wird aber in den Unternehmen kaum angewandt. Eine Untersuchung der Wirtschaftsmediatoren von Zweisicht und MWonline zeigt, wie Konflikte in Betrieben tatsächlich gelöst werden.

Die meisten Unternehmen kennen die Möglichkeit, Konflikte über Mediation zu lösen. Angewandt wird die Mediation dagegen nur zögerlich. Nach einer Marktanalyse der Beratungsgesellschaft für Unternehmenskommunikation und Wirtschaftsmediation Zweisicht (vormals Mediationsbüro Freiburg) zusammen mit der MWonline GmbH haben nur 20 Prozent aller befragten Betriebe bisher eigene Erfahrungen mit Mediation.

Die bei der nicht repräsentativen Studie befragten 150 Führungskräfte und Mitarbeiter aus Personalabteilungen gaben zum größten Teil an, auf Mitarbeitergespräche zur Konfliktlösung zurückzugreifen (84,18 Prozent), gefolgt von Moderation (46,2 Prozent) und Coaching (44,3 Prozent). Dabei sind die Teilnehmer mit dem in ihrer Firma praktizierten Konfliktmanagement nicht immer glücklich: Nur 18,83 Prozent sind besonders zufrieden, die Mehrheit (58 Prozent) äußerte sich unentschieden oder eher unzufrieden.

Bei Konflikten mit Externen sind schnelle Entscheidungen gefragt

Bei internen und externen Konflikten greifen die Unternehmen auf unterschiedliche Lösungen zurück: Während bei internen Konflikten die Win-win-Orientierung, die Eigenverantwortung der Konfliktparteien und die Zukunftsorientierung dominieren, werden bei externen Konflikten neben der ebenfalls genannten Win-win-Orientierung die Rechtssicherheit und Schnelligkeit in den Vordergrund gestellt. Die Forderung nach einem „kostengünstigen Verfahren“ gewinnt erst bei externen Konflikten mit einem hohen Streitwert an Bedeutung.

Generell wird eher nach einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis statt nach einem günstigen Verfahren verlangt.

Kosten als unbekannte Größe

Konflikte kosten in erster Linie Zeit, nämlich Arbeitszeit von Mitarbeitern und Führungskräften. Dazu kommen die nicht unerheblichen Kosten, die viele etablierte Konfliktlösungen mit sich bringen (Verfahrenskosten, Kosten einer Entlassung/Wiederbesetzung einer Stelle). Dennoch sind die Konfliktkosten den Firmen nicht bekannt. Lediglich sechs Prozent der Teilnehmer erfassen die Kosten von Krankenstand oder Mitarbeiterfluktuation. Eine systematische Auswertung der Konfliktkosten erfolgt in keinem der befragten Unternehmen.

Die Erfolgsquote einer Mediation lag bei den Unternehmen, die bereits eine Mediation durchgeführt haben, bei 61 Prozent. Als positive Auswirkungen wurden besonders die „weichen Faktoren“ bei der Befriedung des Konflikts in den Vordergrund gestellt: besseres Arbeitsklima, Klarheit und Offenheit im Team sowie eine bessere Kommunikationskultur. Weitere Zahlen belegen, dass Konfliktmanagement und Mediation an Bedeutung gewinnen:

- 30 Prozent der Betriebe haben Mitarbeiter im Umgang mit Konflikten in Seminaren geschult, 9 Prozent haben interne Mediatoren beschäftigt.
- 15 Prozent der beteiligten Unternehmen haben bereits den Umgang mit Konflikten in Leitlinien beschrieben und standardisiert („Konfliktmanagementdesign“).
- 8 Prozent haben hierüber eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen.

Die Studie kann als eBook im PDF-Format für 25 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer unter umfrage@zweisicht.de bestellt werden. (ks)

Info: www.mwonline.de, www.zweisicht.de

Die Kennzeichen guter Mediatoren

AUSBILDUNG. Das Berufsfeld des Mediators ist gesetzlich nicht geregelt. Weder für die Ausbildung noch für die Bezeichnung als Mediator existieren verbindliche Leitlinien, die Vielzahl an Zertifikaten und Anerkennungen bringt eher Verwirrung als Hilfe. Dennoch gibt es Kriterien, anhand derer Sie einen guten Mediator erkennen.

„Mediator“ ist – wie „Coach“ – keine gesetzlich geschützte Berufsbezeichnung. Jeder darf sich, ungeachtet seiner tatsächlichen Qualifikation, diesen Titel geben. Das macht die Auswahl eines geeigneten Mediators aus dem großen Markt all derer, die sich für eine Konfliktlösung anbieten, für den Personalverantwortlichen schwer.

Verbandsrichtlinien ersetzen die fehlenden Ausbildungsstandards

Für die Ausbildung eines Mediators bestehen keine einheitlichen Anforderungen, jedoch haben die verschiedenen Fachverbände für Mediation (siehe Aufstellung Seite 67) jeweils eigene Richtlinien für die fachliche und persönliche Ausbildung aufgestellt. Ziele der Verbände sind eine fundierte Ausbildung als Basis einer qualifizierten Ausübung der Mediation und die Vermittlung eines ethischen Selbstverständnisses, das sich der fairen und koope-

rativen Konfliktlösung verpflichtet. Teilweise ist die Ausbildungszulassung innerhalb der Verbände auf psychosoziale und juristische Berufe beschränkt.

Gemeinsam definieren die Berufsverbände in ihren Richtlinien die Ausbildungsziele in drei Schwerpunkten:

- Vermittlung von theoretischen Grundlagen
- Üben von Methoden und Interventionstechniken sowie Sammeln praktischer Erfahrung durch Rollenspiele und Übungen
- Auseinandersetzung mit dem eigenen Konfliktverhalten und Reflektion des professionellen Handelns durch Intervention und Supervision.

Drei Anforderungen an die Kompetenz

Grundsätzlich muss ein guter Mediator über die drei Arten der Kompetenz verfügen, die im gesamten Berater- und Trainerbereich als Qualitätsvoraussetzungen immer gefordert werden sollten: Persönlichkeits-, Fach- und Feldkompetenz.

Fachkompetenz wird in einer fundierten Mediationsausbildung vermittelt. Zusätzlich zur Methode der Mediation werden dabei Kenntnisse aus dem Bereich der Kommunikation, der Moderation und der Psychologie vermittelt. Gute Mediatoren erkennen Spiele, Tricks und Interessen und können diese managen.

Feldkompetenz steht bei der Mediation nicht im Vordergrund, da Mediatoren prozessverantwortlich und nicht inhaltlich arbeiten. Die Lösungskompetenz liegt bei den Medianten. Natürlich sind bei Wirtschaftsmediatoren Erfahrungen in diesem Bereich notwendig. Betriebswirtschaftliche und organisatorische Zusammenhänge müssen erkannt und richtig eingeschätzt werden können. Themen wie Mobbing, Change-

managementprozesse und auch der Umgang mit Hierarchien erfordern auf jeden Fall fundiertes Spezialwissen.

Der wesentlichste Schritt vom Mediator zum guten Mediator liegt im Erwerb von Persönlichkeitskompetenz. Mediation ist nicht nur antrainierte Technik, sondern vor allem Haltung. Qualifizierte Mediatoren sind keine Theoretiker, sie verfügen über Praxis- und Lebenserfahrung.

Sie sind „respektierte Autoritäten“, besitzen Geduld, Humor, Empathie, Authentizität und Kreativität bezüglich Methoden und Ideen. Streitende Parteien erwarten in hohem Maße persönliche Glaubwürdigkeit. Feldkompetenz steht bei Mediation nicht im Vordergrund, da Mediatoren prozessverantwortlich und nicht inhaltlich verantwortlich sind.

Richtlinien, Standards, Zertifikate

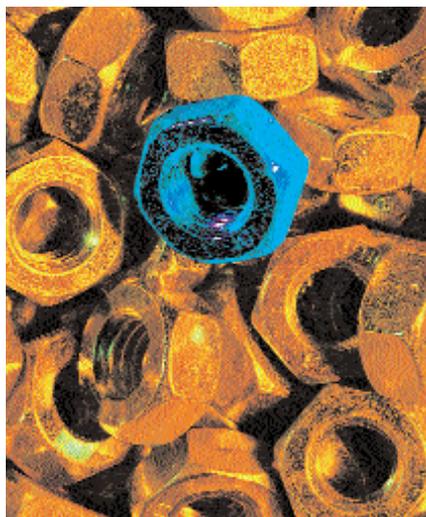
Die Verbände haben unterschiedliche Richtlinien und Standards zur Qualitätssicherung entwickelt. Die Anerkennung des Mediators durch den jeweiligen Verband hilft, die qualitativen Mindeststandards in dem noch offenen Berufsfeld zu sichern.

Neben einer qualifizierten Ausbildung ist vor allem die unabhängige Anerkennung als Mediator gemäß speziellen Verbandsvorgaben wichtig. Die Voraussetzungen für eine Anerkennung durch einen Fachverband unterscheiden sich. Die Spanne der für eine Anerkennung geforderten Ausbildungsstunden reicht von 90 bis 200 Stunden. Die Stunden verteilen sich auf Ausbildung, Supervision und Intervention.

Unabhängige Anerkennungen sind jedoch schwer von internen Zertifikaten, die im Rahmen von Ausbildungen verliehen werden, zu unterscheiden. Aus Kundensicht führt dieser Mangel an Transparenz zu einem extremen Güteverlust der Siegel. Ein einheitlicher Standard in Ausbildungs- und Anerkennungsrichtlinien, ausgedrückt in einem gemeinsamen Anerkennungssiegel, wäre wünschenswert. Bis dahin wird sich die Praxis bei der Auswahl weiterhin an Empfehlungen orientieren müssen.

Autoren: Elke Schwertfeger und Christian Böhner sind Inhaber der Beratungsgesellschaft für Wirtschaftsmediation und Unternehmenskommunikation Zweisicht.

www.zweisicht.de



NUR WENIGE Mediatoren sind wirklich gut, die Auswahl ist Vertrauenssache.

Fachverbände für Mediation: Zusammenschlüsse zur Qualitätssicherung

Zahlreiche Mediatoren haben sich in Fachverbänden organisiert. Diese verstehen sich als Interessenvertreter, als Forum für Austausch und Vernetzung. Ihre Richtlinien zu den fachlichen und persönlichen Anforderungen an Mediatoren dienen der Qualitätssicherung. Die Suche nach einem geeigneten Mediator unterstützen die Verbände durch Vermittlung der nach ihren Vorgaben anerkannten Mediatoren.

Verband	BM	BMWA	GWMK	DGMW	CfM	BAFM
Name	Bundesverband Mediation e.V. Fachverband zur Förderung der Verständigung in Konflikten	Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V.	Gesellschaft für Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement e.V.	Deutsche Gesellschaft für Mediation in der Wirtschaft e.V.	Centrale für Mediation GmbH & Co. KG	Bundesarbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation e.V.
Mitglieder (Mai 03)	770	circa 200	118	circa 70	786	558
Kontakt	Inge Thomas-Worm Kirchweg 80 34119 Kassel	Jupp Schluttenhöfer Zugspitzstr. 22 86163 Augsburg	Sieglinde Fürstenberg Briennerstr. 9 80333 München	Michael Hemming Charlottenstr. 29/31 70182 Stuttgart	Eva Hild, Unter den Ulmen 96-98 50968 Köln	Sabine Zurmühl Eisenacher Str. 1 10777 Berlin
Internet	www.bmev.de	www.bmwa.de	www.gwmk.de	www.dgmw.de	www.centrale-fuer-mediation.de	www.bafm-mediation.de

Quelle: E. Schwertfeger/C. Bährner, Zweisicht

Das Gerichtsgebäude ist kein Ort für Mediation

INTERVIEW. Können Einigungsstellen und Schlichtungsverfahren eine Mediation in arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen ersetzen? Das **PERSONALmagazin** sprach mit einem Kenner beider Seiten: Joachim M. Baumert ist Mediator und Richter.

Worin unterscheiden sich Mediation und Einigungsstelle? Auch in der Einigungsstelle versucht der Vorsitzende, eine für alle Seiten interessenswahrende Lösung zu finden. Was zu funktionieren scheint – zu neunzig Prozent vergleichen sich die Parteien.

Der Unterschied liegt in der Aufgabenstellung. Der Vorsitzende einer Einigungsstelle ist Entscheider oder nimmt zumindest inhaltlich Einfluss. In der Mediation entscheiden die Parteien, der Mediator hält sich in Bezug auf den Inhalt der Vereinbarung völlig heraus. Er stellt Interessen, nicht Positionen in den Mittelpunkt.

Bei der Mediation erarbeiten die Parteien mit Hilfe der Moderation eines neutralen Dritten, des Mediators, eine eigenverantwortliche Problemlösung. Ziel ist eine Win-win-Lösung, ohne dass die Konfliktparteien ihre Beziehungen abbrechen. Der Mediator hat dabei, anders als der Schiedsrichter, keine Entscheidungs- oder Zwangsgewalt.

Nehmen wir das Beispiel einer Kündigungsschutzklage: Der Betrieb kann nicht weiterbeschäftigen, der Arbeitnehmer möchte bleiben. Einigen wird man sich auf eine Abfindung – was kann ein Mediator hier ausrichten?

Die Frage lautet: Ist eine Abfindung die einzige Lösung? In einer ergebnisoffenen Mediation werden die Teilnehmer über ihre jeweiligen Interessen nach Lösungen suchen, die für beide Vorteile bieten.

Gerade wenn die Fronten verhärtet sind, haben die Beteiligten eher Interesse an einer schnellen Erledigung des Konflikts als an langen, wenn auch alle Interessen wahrenden Diskussionen. Der Spruch der Einigungsstelle erscheint vielen dann als sachgerechtere und vor allem schnellere Entscheidung.

Auch hier gilt eindeutig – die Beteiligten bestimmen, was für sie gut ist. Wenn beide Parteien bereit sind, sich in einem quasi letzten Versuch auf ein Gespräch einzulassen, dann bietet die Mediation die Chance, die für die Parteien beste Lösung zur Beendigung des Streits zu erarbeiten. Die Parteien kennen ihre individuellen Belange am besten und können daher auch die besten Lösungen finden. Die Mediation ist schnell und damit kostengünstig, da es kein formalisiertes Verfahren ist. Den zeitlichen Ablauf bestimmen die Parteien.

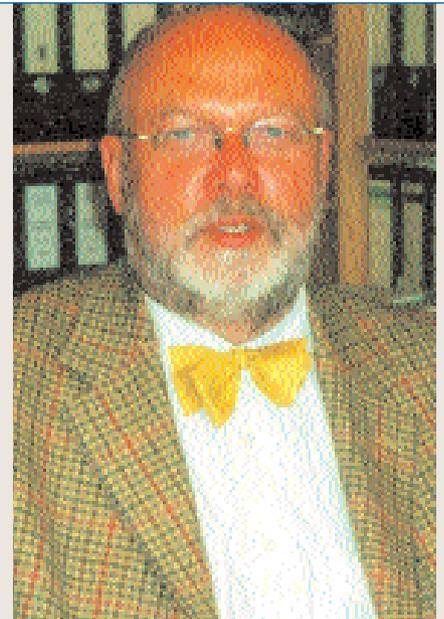
Ist es denn vorstellbar, dass auch die Gerichte verstärkt mediatorisch arbeiten?

Die ZPO weist im neuen Paragraphen 278 genau diesen Weg, denn sie verlangt: „Das Gericht soll in jeder Lage des Verfahrens auf eine gütliche Beilegung des Rechtsstreits oder einzelner Streitpunkte bedacht sein.“ Die Begründung zum Gesetz lässt aber auch erkennen, dass der Gesetzgeber vor allem in der Mediation das hohe Potenzial für eine einvernehmliche und auch dauerhafte Beilegung von Rechtsstreitigkeiten sieht.

„Ziel ist, eine Win-win-Lösung zu erarbeiten, ohne dass die Parteien ihre Beziehungen abbrechen.“

Kommen die Gerichte damit an ihre Grenzen?

Das Wesen der Mediation ist vornehmlich dadurch gekennzeichnet, dass von den Parteien eine völlige Offenheit erwartet wird, die allerdings dem Gebot der Vertraulichkeit unterliegt. Hier können wir schnell erkennen, dass eine solche Offenheit in einer Gerichtsverhandlung einer Partei gravierende Nachteile bringen könnte.



JOACHIM M. BAUMERT ist Wirtschaftsmediator (Deutsche Anwalt Akademie), Handelsrichter am Landgericht Hamburg und Schiedsrichter vor der Handelskammer Hamburg.

Außerdem finden gerichtliche Verhandlungen öffentlich statt. Eine Mediation vor Gericht scheidet also schon begrifflich aus. Auch ist die Wahl der richtigen Umgebung, die geeignete Sitzordnung, die Nutzung von Technik wie Flipcharts oder Pinnwänden bei Gericht kaum gegeben. Gerichtsgebäude wirken eher stressfördernd als entspannend. Deshalb ist das Gerichtsgebäude kein passender Ort für eine Mediation.

Sie treten auch als Handelsrichter und Schiedsrichter auf – sind Mediatoren eine Entlastung oder eher ein Wettbewerber?

Mediatoren treten nicht als Wettbewerber gegen Richter auf, sondern verstehen sich als eine sinnvolle Ergänzung zur Streitbeilegung. In denjenigen Fällen, in denen die Rechts- und Beweislage eindeutig ist, sich also eine gütliche Einigung schon aus rein sachlichen Gründen nicht anbietet oder sich die Parteien einer einvernehmlichen Regelung aus den unterschiedlichsten Beweggründen definitiv verschließen, wird eine Erledigung des Rechtsstreits nur durch einen Schiedsspruch oder gar ein richterliches Urteil möglich sein. ●

Das Interview führte Katharina Schmitt.