

wim

WIRTSCHAFT IN MITTELFRANKEN 05 | 2016

HAFTUNG VON MANAGERN

Welche Risiken deckt die D&O-Versicherung?

➤ S.14

WIM-SPECIAL

Freizeit | Kultur

➤ S.29

FESTSPIELE IN DER REGION

MUSIK LIEGT IN DER LUFT

➤ Beilager





Foto: Kelly Marken/Fotolia.com

MEDIATION

Um Ausgleich bemüht

i

Tag der Mediation

Die Nürnberger Gesellschaft für Mediation beteiligt sich mit weiteren Fachverbänden am deutschlandweiten „Tag der Mediation“: Bei einer Veranstaltung am Samstag, 18. Juni 2016 (10 bis 15 Uhr, Caritas-Pirckheimer-Haus, Königstraße 64, Nürnberg) geht es um den Einsatz der Mediation u. a. in folgenden Bereichen: Lösung von innerbetrieblichen Konflikten, Personalentwicklung, Nachfolgeplanung, Baurecht und Familienrecht.

Anmeldung: www.mediationstag-nuernberg.de

Bei Konflikten zwischen Mitarbeitern und Teams leistet die innerbetriebliche Mediation gute Dienste.

Von Stephan Krahe

Bei Streitigkeiten einen neutralen Dritten einschalten, der als Mediator eine Lösung mit den Konfliktparteien erarbeitet: Das ist die Grundidee der Mediation. Im Wirtschaftsleben wird sie bislang hauptsächlich dann angewandt, wenn es um Vertragsverletzungen, Tarifauseinandersetzungen oder Streitigkeiten bei Kauf, Verkauf und Übernahme von Unternehmen geht. In der Regel greift man zu diesem Instrument, wenn Streitigkeiten außergerichtlich geregelt werden sollen, sodass langwierige und teure Verfahren vermieden werden.

Doch die Mediation kann mehr und eignet sich vielfach auch für die Beilegung von innerbetrieblichen Auseinandersetzungen. Führungskräfte, die eine schnelle Lösung suchen und Konflikte „per Dekret“ entscheiden, verschärfen dagegen oft die Lage. Häufig stoßen Personalmanagement, Betriebsrat, Sozialberatung und Rechtsabteilung bei der Handhabung komplexer Konflikte an Grenzen. Bei Konflikten in Großprojekten, bei organisatorischen Veränderungen und als fester Baustein der Personalentwicklung gewinnen deshalb mediative Vermittlungs- und Verhandlungs-

WAS ZÄHLT SIND
AUSDRUCK
IDEEN
UND SIE.
#usmmakeityours



Der neue USM Handelspartner
in der Region Erlangen.

möbel . design . lebensart
friedrichstraße 1
91054 erlangen
tel +49(0)9131 977479
www.design-schauburg.de

USM
Möbelbausysteme

www.usm.com

techniken an Bedeutung. Die Herausforderung für den Mediator besteht darin, die internen Strukturen des Betriebs zu durchschauen und die Ursachen des Konflikts freizulegen. Außerdem muss er die Rahmenbedingungen kennen, z.B. arbeitsvertragliche Regelungen, Hierarchien, Firmentradition und aktuelle Situation eines Unternehmens. Denn Teamkonflikte oder Widerstände gegen Veränderungen haben immer auch mit den betrieblichen Abläufen, den Teamstrukturen und der Organisationskultur zu tun.

Konflikte stören die Arbeitsabläufe, beeinträchtigen die Kundenzufriedenheit, führen zu ungeplanten Kosten und können im schlimmsten Fall sogar die Existenz des Unternehmens gefährden. Sie können aber immer auch wertvolle Hinweise liefern, dass die Strukturen nicht stimmen und anders gestaltet werden müssen (z.B. neue Verteilung der Verant-

Foto: Gunnar Pippel/Thinkstock.com



wortlichkeit in Teams). Wenn der Mediator den Konflikt dauerhaft beilegen will, muss er gleichzeitig die bestehenden Organisationsprobleme lösen, die Kooperation in den Teams verbessern und die Prozesse flüssiger gestalten. Er braucht dazu nicht nur ausgleichende Fähigkeiten, sondern auch Kenntnisse in Recht, Organisationsentwicklung, Gruppendynamik sowie Arbeits- und Betriebssoziologie. Je nach Auftrag agiert der Mediator bei innerbetrieblichen Konflikten in gewissem Maße auch als Berater und Coach.

Der Einsatz des Instrumentariums ist entsprechend weit gefächert und kann folgende Bereiche umfassen: klassische Mediation (Konfliktparteien zusammen mit einem Mediator), Konfliktberatung (Einzelgespräche mit den Betroffenen), Konfliktcoaching (Einzelschulung von Führungskräften im Konfliktmanagement), Moderation bei Konflikten im Team oder zwischen Gruppen (Konfliktbearbeitung mit Nutzung von gruppendynamischen Prozessen).

Folgende Herangehensweise hat sich bei der Lösung von innerbetrieblichen Konflikten als geeignet herausgestellt:

- ▶ „äußere“ Auftragsklärung mit dem Auftraggeber (Geschäftsleitung),
- ▶ Situationsanalyse durch Einzelgespräche und Dokumenteneinsicht, um Potenziale, Kosten, Eskalationsgrad und Reichweite des Konflikts sowie die bisher praktizierten Verfahren der Streitbeilegung im Unternehmen zu untersuchen,
- ▶ Aufstellung eines konkreten Mediationsplans (Festlegen von Prozessen, Methoden und Zeitplan)
- ▶ direkte Auftragsklärung mit den Konflikt- und sonstigen Beteiligten.

„Management by Mediation“

Die Techniken der Mediation können nicht erst dann angewandt werden, wenn Konflikte bereits ausgebrochen sind, sondern sie eignen sich auch zur Prävention. So beschäftigt sich der Ansatz des „Management by Mediation“ mit der Frage, wie sie als feste Bausteine in Management-Entscheidungen und in die Personal- und Organisationsentwicklung eingebunden werden können, um Konflikte von vorneherein zu vermeiden. Der Bundesverband für Mediation in Wirtschaft und Arbeit (BMWA) hat hierzu praktische Vorschläge entwickelt (www.bmwa-deutschland.de).

Ein Blick nach Österreich, das bereits seit Langem Erfahrung mit der innerbetrieblichen Mediation hat, zeigt, dass diese effektiv ist und messbaren Nutzen bringt. Einer Umfrage des österreichischen Wirtschaftsministeriums zufolge können rund 80 Prozent der kleinen und mittleren Unternehmen solche Verfahren weiterempfehlen. Sie betrachten die innerbetriebliche Mediation als wichtiges Instrument der Organisations- und Personalentwicklung. Die Mediation biete auch die Chance, aus der Bewältigung von Konflikten für die Zukunft zu lernen. Oder wie es der amerikanische Wirtschaftsautor William Ury ausdrückt: „Ein Konflikt ist unvermeidlich wie Regen. Richtig kontrolliert kann er aber eine Wohltat sein.“

Stephan Krahe ist Mediator und Inhaber des Nürnberger Beratungsunternehmens „Raum für Potentiale“ (www.raum-fuer-potentiale.com).

Mit Highspeed an die Spitze

Internet & Telefon mit Geschäftskundenvorteil für Selbstständige und kleine Unternehmen.

Niederlassung Nürnberg
Am Plärrer 35
90443 Nürnberg
Tel.: 0800 7767887
nuernberg@m-net.de

m-net.de/premium

18 Mbit/s ab

14,90 € mtl.!



m-net
Mein Netz

1) Preis ab dem 13. Monat 24,90€ mtl., zzgl. Versandkosten und zzgl. MwSt. Verfügbare Maximalgeschwindigkeit bei Nutzung der Telefon-Hausverkabelung abhängig von deren Qualität. In vielen Anschlussgebieten verfügbar.