Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Foto: Charles on Unsplash

Beate Groschupf

Innerbetriebliche Mediation

Wo immer Menschen aufeinandertreffen, finden Austausch, Übereinstimmung aber auch Meinungsverschiedenheiten im lebendigen Miteinander statt. Mitunter kommt es auch zu Konflikten – die das Potenzial haben, Impuls zu einer positiven Entwicklung zu sein, wie viele von uns schon erleben konnten. Diese Erkenntnis ist heute von den allermeisten akzeptiert. In der Wertschöpfungskette von Unternehmen gelten Konflikte deshalb immer öfter als wichtige Treiber, die notwendige Veränderungsprozesse in Unternehmen und bei deren Belegschaften anstoßen und unterstützen können. Dafür braucht es ausgebildete interne Mediatoren*innen, die eine Vertrauensstellung innerhalb des Unternehmens genießen und die den Rückhalt top-down vom Management bis hin zur Belegschaft haben. Daneben braucht es eine klare Rollentrennung sowie eine gemeinsame Festlegung der betrieblichen Funktionsträger*innen, die spezifisch auf die jeweiligen Bedarfe des Unternehmens abgestimmt ist. Darin verfasst sind der Ablauf des Verfahrens und die strukturierte Vorgehensweise, mit der eine Innerbetriebliche Mediation ausgelöst und von den Betroffenen in Anspruch genommen werden kann.

In Zeiten hoher Unsicherheit und sich immer noch verdichtender Komplexität, in denen Unternehmen ihr Überleben sichern müssen, kommt es darauf an, Fehler und Konflikte möglichst früh zu erkennen und möglichst niedrigschwellig zu bearbeiten. Deshalb ist es nicht erstaunlich, dass immer mehr Unternehmen die Methode der Innerbetrieblichen Mediation einführen, oder schon eingeführt haben. Den Anlass dazu bieten häufig die hohen Konfliktkosten – die höchsten Ausgaben werden laut einer Konfliktkostenanalyse der KPMG aus dem Jahr 2009 durch abgebrochene oder gescheiterte Projekte verursacht. Das vermindert die Effizienz der Unternehmen und lässt intern den wirtschaftlichen Druck steigen – zusätzlich aber auch die Arbeits- und Lebensqualität der Mitarbeitenden sinken. Gerade wenn der wirtschaftliche Druck auf Unternehmen steigt, bedarf es der konstruktiven Konfliktlösungs- und Vermittlungskompetenz. Denn naturgemäß nehmen Arbeitsplatzkonflikte in diesen Phasen zu wie z. B. Diskrepanzen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, Vorgesetztenkonflikte, Konflikte bei Umstrukturierungen/Fusionen/Outsourcing oder Mitbestimmungskonflikte und Stellenabbau.

Unternehmen und Öffentliche Verwaltung wissen um die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die Skandale, Imageverluste, ungesundes Arbeitsklima oder einen schlechten Führungsstil schnell zum Wettbewerbsvorteil der Konkurrenz macht. Eine Ausgangssituation, in der das Management immer mehr anerkennt, dass eine moderne Unternehmenskultur, mit der sich Belegschaften, Führungskräfte, Unternehmensführungen und Kunden gleichermaßen identifizieren können, die wesentliche Ba-

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2024 - (beprdigital.de) - 18.04.2024 - 06:44 - (ds)

Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

sis unternehmerischen Erfolgs ist. Die Herausforderung besteht dann darin, diese Erfolge durch das Miteinander der Beteiligten zu stärken und nachhaltig zu sichern. Innerbetriebliche Konfliktbearbeitung kann dabei als fester Bestandteil einer modernen Unternehmensstrategie integriert werden.

Chancen der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung

Damit wird eine Entwicklung beschritten, die Konfliktsituationen im beruflichen und unternehmerischen Alltag professionell bearbeitet. Die Möglichkeiten, mit der Methode der Mediation Konflikte bereits im Ansatz zu lösen, bietet Unternehmen die Chance, für das Gelingen einer nachhaltigen Kommunikationskultur zu sorgen und damit auch in der Organisationsstruktur und der Unternehmenskultur zu verankern. Auch wenn Kostenaspekte oft noch immer die Hauptmotivation für die Einführung der Innerbetrieblichen Mediation darstellen, werden durch das Mediationsverfahren selbst auch persönliche und organisationale Veränderungen bewirkt – nicht nur bei den direkten Beteiligten. Das betrifft den Umgang mit Konflikten, die Förderung aktiver Teilnahme aller Beteiligten sowie die Unterstützung der Personalentwicklung bei der Realisierung dieser Ziele. Hier liegt die Chance der Verantwortlichen, die Gestaltung der Kommunikationsabläufe mithilfe einer konstruktiven Konfliktlösungsmethode als Ressource für das Unternehmen zu nutzen und damit gleichzeitig einen wichtigen Beitrag für eine wertschätzende Unternehmenskultur zu leisten. Dabei geht es um die Förderung einer positiven Umgangskultur der Beschäftigten. Das Zusammenwirken der Beteiligten sichert den Unternehmenserfolg und stärkt das wertschätzende Miteinander.

Zielsetzungen der Innerbetrieblichen Mediation

Unbearbeitete Konflikte können eskalieren und dadurch leicht ein bedrohliches Ausmaß annehmen. Dann stören sie den betrieblichen Ablauf gehörig. Der Reizpegel nimmt zu und die Atmosphäre ist angespannt bis aufgeheizt. Schnell kommt es vermehrt zu Stressreaktionen, psychischen Belastungen und es fallen krankheitsbedingte Ausfallzeiten an. Es entstehen hohe Kosten. Schnelle Lösungen bieten dann oftmals Kompromisse an oder bestehen in direktiven unternehmerischen Entscheidungen, die zwar kurzfristig Lösungen herbeiführen, aber nur bedingt nachhaltig belastbar sind. Keine Frage: Konfliktlösungsprozesse sind zeitaufwändig und kosten viel Energie – sie bergen am Ende jedoch sachbezogen wie psychologisch neue Perspektiven, die weitaus nachhaltiger sind, als Konflikte bloß zu vermeiden oder zu verschweigen, voreilige Kompromisse anzustreben oder Strategien einseitig durchzusetzen. Ziel und Herausforderung ist es, Konflikte als das zu begreifen, was sie sind: eine echte Chance für Innovation, für angemessene Problemlösung und verbesserte Kooperation.

Mit Blick auf den konstruktiven Nutzen können als Hauptziele genannt werden:

- das Vertrauen der Beschäftigten zu erhöhen
- die Identität mit den Unternehmenszielen stärken
- ein wertschätzendes gesundes Betriebsklima
- Störungen in Arbeitsprozessen abzubauen
- Arbeitsmotivation zu fördern
- Kostenreduzierung und Ressourcengewinnung
- Arbeitsqualität zu sichern
- Gemeinsam das Projektziel zu erreichen

Erfolg nicht dem Zufall überlassen – Möglichkeiten entdecken

Häufige Konfliktursachen im betrieblichen Kontext

Kommunikation fällt in angespannten Situationen noch schwerer. Eine Klärung divergierender Bedürfnisse ist in der angespannten Gefühlslage der Beteiligten dann kaum noch möglich. Wertschätzende Kommunikation rückt in weite Ferne und noch seltener sehen die Parteien ein, was sie selbst in einer Konfliktsituation zu einem respektvollen Umgang beitragen können. Die auftretenden Konflikte können verschiedene Hintergründe haben, häufig auszumachen sind:

- Störungen auf der Ebene von persönlichen Beziehungen
- arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen
- eingeengte Handlungsspielräume, die durch betriebliche Strukturen vorgeben sind
- Schwierigkeiten bei der Vorbereitung oder Umsetzung von Veränderungsprozessen
- unterschiedliche Interpretationen von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten

Welche Konflikte eignen sich für die Bearbeitung im betrieblichen Kontext?

Eine erfolgreiche Mediation soll dazu beitragen, Konflikte konstruktiv zu lösen und Kosten zu reduzieren. Die Konfliktparteien gehen ihren Weg, gemeinsam oder getrennt, auf jeden Fall jedoch mit der Sicherheit, nicht verloren zu haben, denn: Mediation ist ein Win:Win orientiertes Lösungsverfahren, das sich besonders für die Bearbeitung bei Konflikten:

- zwischen Mitarbeiter*innen
- zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen
- zwischen Führungskräften
- zwischen Abteilungen
- innerhalb der Geschäftsführung
- zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat/Personalrat
- in Umstrukturierungs- und Veränderungsprozessen, Fusionen
- Trennungsszenarien, Abfindungen

Die Autorin

***Beate Groschupf**, Dipl. Pädagogin, Mediatorin, Coach arbeitet seit 2004 in freier Praxis als Externe Betriebliche Mitarbeiterberaterin und Führungskräfte-Coach sowie als Prozessbegleiterin in Veränderungsprozessen und beruflicher Umorientierung.*

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2024 - (beprdigital.de) - 18.04.2024 - 06:44 - (ds)