

Vendredi, le 17 juin 2011

Freitag, den 17. Juni 2011

Innerbetriebliche Mediation

## Ruhe im Karton

Mediatorin Susanne-Eve Kossmann: „Konflikte schnell beilegen, damit wieder effizient gearbeitet werden kann“

VON MICHÈLE GANTENBEIN

Wenn zwei sich streiten, freut sich der Dritte, sagt ein Sprichwort. Handelt es sich bei den Streitpartnern um Mitarbeiter eines Unternehmens, gibt es eigentlich keine Gewinner. Innerbetriebliche Streitigkeiten und Konflikte sind zeitaufwendig und kostenintensiv. Während gestritten, gelästert und gegeneinander gekämpft wird, wird nichts erwirtschaftet. Abhilfe in Konfliktsituationen, die man untereinander nicht lösen kann, schafft ein innerbetrieblicher Mediator. Susanne-Eve Kossmann ist Arbeitsrechtlerin und ausgebildete Mediatorin. Sie erklärt die Vorteile des außergerichtlichen Konfliktlösungsverfahrens.

Beginnen wir doch einfach mit dem, was jeder kennt, mit dem umzugehen den Menschen jedoch sehr viele Schwierigkeiten bereitet und was daher oft großen Schaden anrichtet: Es geht um zwischenmenschliche Konflikte. Sie sind so alt wie die Menschheit und dennoch tun sich Menschen schwer, mit ihnen produktiv umzugehen.

„Konflikte sind etwas völlig Normales“, sagt Susanne-Eve Kossmann, Personalchefin bei der Luxemburger Firma Hein in Bech-Kleinmacher. „Dort, wo Menschen zusammenkommen, zusammenleben, zusammenarbeiten, sind sie unvermeidbar. Sie können als Quelle neuer Ideen dienen und den Betrieb voranbringen, wenn man damit umzugehen weiß.“

Susanne-Eve Kossmann hat sich in innerbetrieblicher Mediation ausbilden lassen, eine spannende Aufgabe, wie sie sagt. Sie übt den Job natürlich nicht in der Firma aus, in der sie beschäftigt ist. Weil sie dort nicht neutral ist.

Kossmann erklärt zunächst, was betriebliche Mediation nicht ist. „Mediation ist kein Couch-Gespräch.“ Mediation ist ein klar strukturiertes außergerichtliches Konfliktlösungsverfahren mit einem neutralen Dritten. Die Gespräche sind vertraulich und die Prinzipien denkbar einfach. „Die



In der betrieblichen Mediation versuchen die Konfliktparteien unter Hinzuziehen eines neutralen Dritten (Mediator), selbstbestimmte und von allen Beteiligten akzeptierte Lösungen zu finden. Das erspart dem Betrieb Zeit und Kosten.

(PHOTO: SHUTTERSTOCK)

Teilhabe an der Mediation ist freiwillig. Niemand kann zu einer Mediation gezwungen werden“, erklärt die Expertin. Die Konfliktparteien suchen sich den Mediator aus. Der Streitschlichter kann währenddessen gewechselt und die Mediation abgebrochen werden.

Zunächst findet ein Vorgespräch zwischen den einzelnen Parteien und dem Mediator statt. Dann kommt es zu einer Zusammenkunft der Parteien, bei der die Themen besprochen werden, die allein von den Mediationsteilnehmern bestimmt wurden. Die wichtigste Phase in der Mediation laut

Susanne-Eve Kossmann ist die Auseinandersetzung mit der Frage, warum die Themen für die Parteien wichtig sind und welche Interessen sie damit verfolgen. Die Lösungen werden von den Konfliktparteien erarbeitet, nicht vom Mediator. Der Mediator führt lediglich durch das Gespräch, erklärt die Arbeitsrechtlerin. Werden die Lösungsvorschläge von beiden Parteien akzeptiert, kommt es zu einer Vereinbarung. Die Erfolgsquote liegt bei 70 Prozent.

Mediationsverfahren sollen immer kurzfristig anberaunt werden. Nach zwei bis drei Monaten (fünf bis sechs Sitzungen) sollen die Lösungen auf dem Tisch liegen.

Betriebliche Mediation erleichtert Unternehmensfusionen und -nachfolgen, dient aber auch der Schlichtung von Konflikten unter Kollegen, zwischen Abteilungen und zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Mediation hat auch ihre Grenzen. „Nicht alles lässt sich aushandeln und in der Mediation diskutieren“, sagt Kossmann, „zum Beispiel, wann die Arbeitszeiten beginnen oder enden. Es



Susanne-Eve Kossmann ist Personalchefin bei der Firma Hein und ausgebildete betriebliche Mediatorin.

(PHOTO: MARC WILBERT)

gibt Dinge, die sind nicht diskutabel.“ Mediation rechnet sich wirtschaftlich. Durch die schnelle und unkomplizierte außergerichtliche Konfliktlösung werden Kosten und wertvolle Zeit gespart. „Wer streitet oder darüber nachdenkt, wie er dem andern eins ausweisen kann, arbeitet nicht und ist nicht produktiv“, sagt die Personalchefin der Firma Hein. Konflikte führen bei den Betroffenen zu Erstarrung, auch innere Kündigung genannt, zu Fluchtverhalten oder aber zu Kämpfen. Es gibt also gute ökonomische Gründe, die für eine schnelle Konfliktbeilegung sprechen.

In Luxemburg steckt die innerbetriebliche Mediation noch in den Kinderschuhen“, sagt Susanne-Eve Kossmann, deren Vorschlag, sich in betrieblicher Mediation auszubilden zu lassen, von ihrem Arbeitgeber vor mehreren Jahren positiv aufgenommen worden war.

### Eine Frage der Haltung

Interessant und spannend an der Mediation findet Susanne-Eve, dass man lernt, zuzuhören, sich mit der Meinung anderer Menschen auseinanderzusetzen und sie zu akzeptieren, zu verstehen, bevor man verstanden wird. „Mediation setzt Reflektieren voraus, über das eigene Verhalten und das der anderen. Mediation ist eine Frage der Haltung.“ Wenn die Vorzüge so eindeutig sind, warum kommt Mediation dann nicht viel mehr zum Einsatz? „Konflikte werden in vielen Fällen nur ungern angesprochen, aus zwei Gründen: Entweder weil sie als Schwäche angesehen werden oder aber, weil die Angst zu groß ist, die Beherrschung zu verlieren“, weiß die Mediatorin. So gesehen können Betriebe, die sich dazu entschließen, Konflikte als Motor für Entwicklung anzusehen und nicht dazu benutzen, sich gegenseitig zu zerstören, von der Meinungs- und Personenvielfalt eigentlich nur profitieren.

www.alma-mediation.lu  
www.centre-mediation.lu



# It's up to you!

Our philosophy here at Guardian is one that demands above all a spirit of independence and enterprise. We have bright career prospects to offer in an international company. Check out our vacancies on [www.guardian.lu](http://www.guardian.lu)



**GUARDIAN**

Glass • Automotive • Building Products