

## Interessenausgleich durch Mediation

von Jörg Malinowski

Mitarbeiter bei Problemen einfach zu feuern, ist in einer immer komplexeren Arbeitswelt schwierig. Vorstände und Personal- sowie Verwaltungsräte vertreten bei Konflikten zudem mitunter recht unterschiedliche Positionen. Mediation ist ein Weg, eine allseits befriedigende und vor allem geräuscharme Lösung zu finden.



*Gerade langandauernde Konflikte kann ein externer Mediator besser lösen als die Beteiligten.*

(fotolia)

Arbeitswelt und alle anderen Formen des gesellschaftlichen Zusammenlebens unterliegen einem enorm starken Wandel. Differenzierung und Komplexität nehmen zu – einfache Lösungen für Probleme gibt es immer weniger. Traditionelle Konfliktlösungsmuster scheitern oft an der Vielschichtigkeit und Dichte der Probleme einerseits und der rasanten Geschwindigkeit der zugrunde liegenden Abläufe andererseits. Wurden in der Vergangenheit Konflikte häufig

durch Ausübung von Macht innerhalb der Hierarchien gelöst, bedarf es künftig einer prozessorientierten Konfliktlösung.

Wichtigste Anforderung an den Lösungsprozess ist die Berücksichtigung der Interessen aller Beteiligten sowie ein fairer Ausgleich derselben. Dabei kommt es beileibe nicht immer zur viel zitierten Win-win-Lösung, aber zu vernünftigen Kompromissen.

Die Mediation als strukturiertes Konfliktlösungsverfahren setzt auf die Akzeptanz der wechselseitigen Interessen und die gemeinsame Suche nach Lösungen. So gelingt es, die vielen Parallelitäten unserer komplexen Arbeitswelt zu verbinden und übergreifende Lösungsprozesse zu gestalten.

### Konfliktumfeld in der Arbeitswelt

Die Arbeits- und Lebensumstände der Menschen verändern sich derzeit sehr stark. Sowohl in der Familie als auch im Unternehmen weichen gewohnte und übersichtliche Strukturen einem differenzierten und mehrdimensionalen Miteinander. Patchwork-Familien, Berufstätigkeit beider Elternteile, Pflege der älteren Angehörigen und Betreuung der Kinder erfordern heute einen hohen

Organisationsgrad der Familien mit entsprechendem Konfliktpotential.

Damit korrespondieren Fachkräftemangel, Teilzeitbeschäftigung, Lebensarbeitszeitkonten, ein Bedürfnis nach einer guten Worklifebalance und flexible Arbeitszeitmodelle in der Arbeitswelt. Gleichzeitig werden die Marktanforderungen durch den globalen Wettbewerb, veränderte politische Rahmenbedingungen und Ressourcenknappheit immer härter, das heißt finanzielle Spielräume von Kreditinstitute werden enger. Für die Sparkassen sei das an folgendem Beispiel verdeutlicht: Wie in allen Branchen wird es auch für Banken und Sparkassen immer schwieriger, gutes Personal zu rekrutieren. Wurde früher ein Personalproblem oft durch „Austausch“ eines Mitarbeiters beantwortet, scheitert diese Variante heute oft an der fehlenden Verfügbarkeit eines Ersatzes. Immer öfter müssen Institute mit dem Personal auskommen, das sie haben.

Durch den Wechsel langjähriger politischer Machtverhältnisse ändern sich politische Rahmenbedingungen. So wurde etwa im Personalvertretungsgesetz des Landes Baden-Württemberg eingefügt, dass bei jeder ordentlichen Arbeitgeberkündigung der Personalrat vorab zustimmen muss. Eine Kündigung ist also vom Segen des Personalrats abhängig – ein grundsätzlicher Paradigmenwechsel.

Auch das bayerische Personalvertretungsgesetz zwingt an vielen Stellen zum Konsens. Durch die zumindest mittelbare Beteiligung der Verwaltungsräte erfährt die Konfliktlösung zwischen Vorstand und Personalrat immer auch eine politische Dimension. Personalräte sind sehr gut kommunalpolitisch vernetzt und machen diesen Einfluss geltend.

Im Verwaltungsrat herrscht eine zumindest partiell andere Interessenlage als beim Vorstand. Während letzterer vorwiegend wirtschaftlich denkt und entscheidet, handeln Verwaltungsräte oft aus politischen Motiven heraus.

Ist etwa der Abbau von Arbeitsplätzen oder die Verdichtung von Arbeitsprozessen wirtschaftlich notwendig, begegnet das bei Kommunalpolitikern im Verwaltungsrat Bedenken, da die eigene Landkreisbevölkerung negativ betroffen ist. Eine Lösung dieser Spannungsfelder ist durch eine eindimensionale Machtentscheidung einzelner Führungspersönlichkeiten unmöglich, auch wenn ein Bedürfnis danach immer wieder geäußert wird.

Es bedarf vielmehr strukturierter Prozesse und Verfahren, die die jeweiligen Motive und Bedürfnisse abbilden, kanalisieren und zu einem vernünftigen Ausgleich führen. Das kann mittels Mediation gelingen.

## **Mediation als interessenausgleichender Prozess**

Paragraf 1 des am 26. Juli 2012 in Kraft getretenen Mediationsgesetzes definiert Mediation als:

- Vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mit Hilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben.

Die Struktur einer Mediation gliedert sich in mehrere Phasen. Zu Beginn wird der Sachstand des Problems dargestellt. Bereits an dieser Stelle zeigt sich, dass jede Partei eines Konflikts eine eigene Sicht der Dinge hat. Die gemeinsame Besprechung des Streitstoffs unter neutraler Leitung kann bereits erste Missverständnisse auflösen. Im Anschluss daran tauschen sich die Parteien hinsichtlich ihrer bestehenden Interessenlage zum Streitstoff aus. Je offener das geschieht, umso wahrscheinlicher wird eine gemeinsame Einigung. Selbstredend muss der Mediator für eine rechtssichere Mediationsvereinbarung inklusive Geheimhaltungsvereinbarung Sorge tragen.

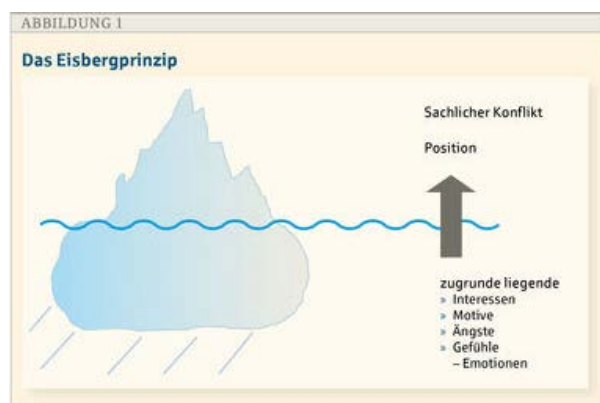
Im Weiteren suchen die Parteien dann gemeinsam mit dem Mediator nach geeigneten Lösungen

für ihr Problem. Unter Beteiligung gegebenenfalls weiterer Experten (z. B. Rechtsanwälte) wird dann die gefundene Lösung in eine rechtssichere Form gebracht, etwa einen Vertrag oder eine Dienstvereinbarung.

Das Grundprinzip der Mediation besteht in der Haltung, dass jeder Beteiligte eine von seiner jeweiligen Interessenlage bestimmte Wahrnehmung und Position hat. Im Gegensatz zu einer Konfliktlösung durch Machtausübung wird diese Wahrnehmung und Position des Anderen nicht überwunden, sondern verstanden und respektiert. Dabei darf „verstanden“ nicht mit „einverstanden“ verwechselt werden. Nachdem eine Partei die Sicht der anderen verstanden hat, schildert sie ihre und reklamiert dieselbe Haltung in umgekehrter Richtung. So wird gegenseitiges Verstehen ermöglicht, das Grundlage für eine wirklich vernünftige Konsensfindung ist.

Primäres Ziel einer Mediation ist daher nicht eine bestimmte (inhaltliche) Lösung, sondern ein Prozess zur Konsensfindung, der von der gerade beschriebenen Haltung getragen wird. So ist es möglich, komplexe und eskalierte Konflikte wieder bearbeitbar zu machen. Das Ergebnis bestimmen die Parteien selbst.

## Mögliche Vorgehensweisen bei Mediation



(BBL)

Auch ohne einen externen Mediator hinzuzuziehen, kann im genannten Sinne in Verhandlungen agiert werden. Probieren Sie einmal aus, in schwierigen Gesprächen zunächst das Gegenüber zu verstehen und melden Sie zurück, was Sie davon verstanden haben, bevor Sie zur Gegenrede ansetzen. Sie werden eine veränderte Reaktion des Gegenüber spüren.

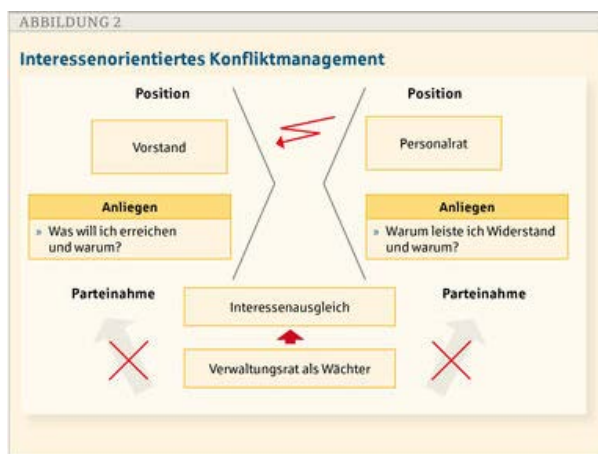
Denken Sie stets daran, dass der sichtbare Teil eines Konflikts immer einen darunter liegenden unsichtbaren Berg an Interessen, Motiven und Ängsten der Beteiligten besitzt. Abbildung 1 verdeutlicht das sehr plastisch.

Finden Sie in Gesprächen/Verhandlungen heraus, welche Anliegen konsensfähig sind und welche nicht. Bearbeiten Sie dann zuerst die konsensfähigen Teile und streben Zwischenlösungen an. Nutzen Sie die daraus entstehende Dynamik für die schwierigen Sequenzen und bilden Sie am Schluss eine Gesamtlösung.

In der Praxis wird immer noch versucht, die meisten Konflikte durch Machtausübung zu lösen. Das ist allerdings immer schwerer möglich, da die Konflikte komplexer werden und die tatsächliche Macht der Handelnden abnimmt. Letzteres folgt aus geänderten Gesetzen (siehe Personalvertretungsgesetz Baden-Württemberg) und schwierigen politischen Konstellationen, die offene Konflikte scheuen. Auch die Konfliktlösung durch Gerichte hilft oft nicht weiter, da diese lediglich die Rechtsfolgen klären, aber nicht den eigentlichen Konflikt bearbeiten. Im Übrigen kämpfen auch die Gerichte mit der immer komplexer werdenden Realität. Es ist daher notwendig, die Konflikte in strukturierten und konsensorientierten Prozessen zu lösen. Die Mediation kann dabei viel Hilfestellung leisten.

## Agieren von Verwaltungsräten

Speziell Verwaltungsräte können ihrem Verhalten in betrieblichen



(BBL)

Konfliktsituationen eine mediatorische Haltung zugrunde legen. Oft versuchen die betrieblichen Streitparteien (z. B. Vorstand und Personalrat) in Konflikten eine Parteinahme des Verwaltungsrates für die jeweils eigene Position zu erreichen. Mit dem so erreichten Machtzuwachs meint man, der Gegenseite überlegen zu sein.

Kluge Verwaltungsräte sollten dieser Versuchung widerstehen und eine Parteinahme, wenn möglich, vermeiden. So können sie aus einer quasineutralen Position auf einen Interessenausgleich hinwirken, was defacto eine mediatorische Tätigkeit wäre. Abbildung 2 verdeutlicht diesen Sachverhalt. Selbstverständlich kann der Vorstand diese Vorgehensweise ebenso in allen betrieblichen Konflikten nutzen, in denen er nicht selbst beteiligt ist.

## Fazit

Eine immer komplexere Arbeitswelt verträgt immer weniger einfache Lösungen. Politische Rahmenbedingungen zwingen zum Konsens. Die Mediation stellt einen strukturierten Prozess zur Lösungsfindung zur Verfügung, der von der Haltung gegenseitigen Verstehens getragen wird.

## Autor

Jörg Malinowski ist Fachanwalt für Arbeitsrecht in Nürnberg, eingetragener Mediator (Österreich) sowie Berater von Sparkassen.



Artikel drucken



Artikel versenden

### SparkassenZeitung

Politik  
Finanzgruppe  
Sparkassen  
Geld und Kapital  
Dossier  
Karriere  
Vermischtes

### SPARKASSE

Management  
Märkte und Kunden  
Perspektiven

### BBL

Controlling  
Rechnungslegung  
Vertrieb  
Personalmanagement  
Organisation  
Zahlungsverkehr

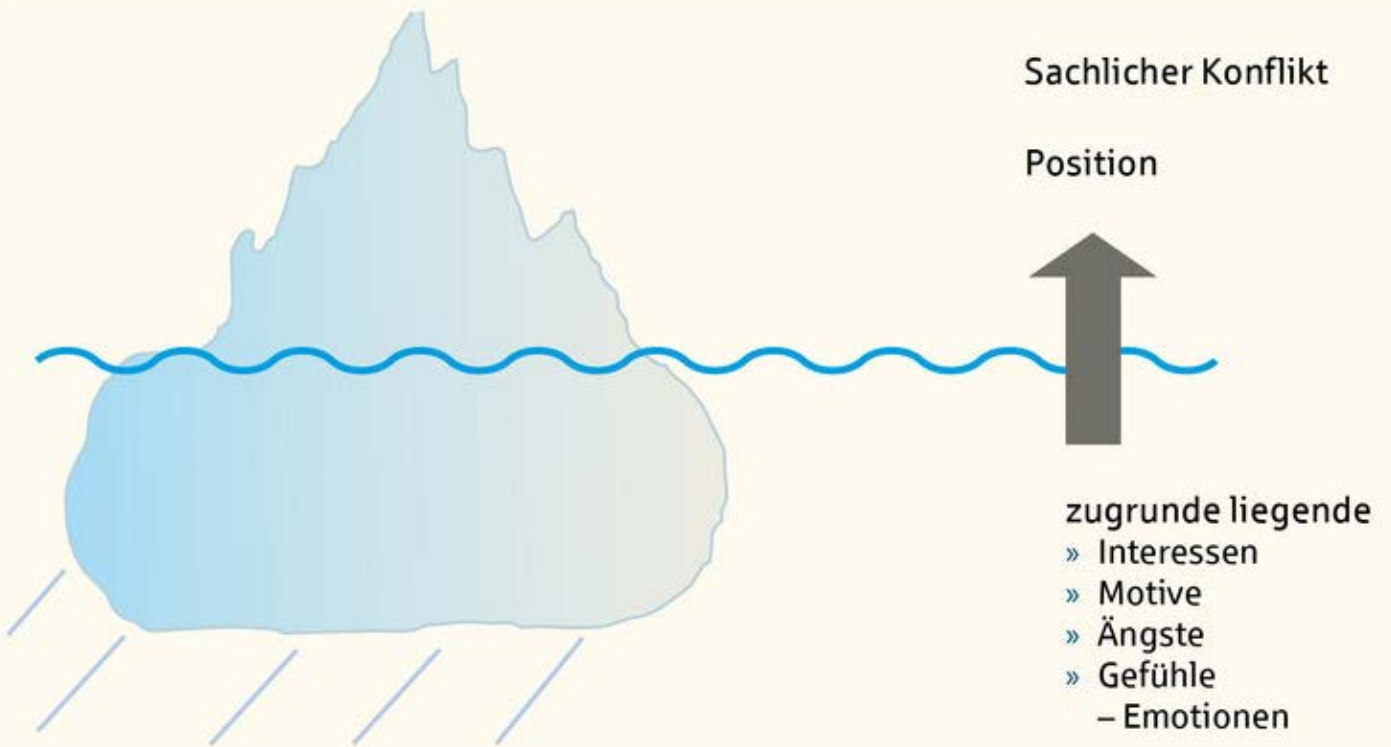
### Vorstand direkt

Kurzinfo  
Argumentationen  
Stellungnahmen  
Analysen

### Services

Abo Service  
Newsletter abonnieren  
Stellenmarkt  
Personalien  
Mediadaten  
Kontakt  
Termine

## Das Eisbergprinzip



## Interessenorientiertes Konfliktmanagement

