

„Vom offenen Umgang mit Konflikten“

- Betriebsräte als Mediatoren -

**Betriebsrätetagung IG
BCE 22.10.2018**

Dr. Hermann Schäfer

TBS gGmbH

Hermann.Schaefer@tbs-rlp.de

Worum es in diesem Workshop geht

- **In diesem Workshop wird einführend dargestellt**
 - **Was Mediation bedeutet und wie sie im Betrieb funktioniert**
 - **Welche Einsatzmöglichkeiten es für Betriebsräte als Mediatoren geben könnte und wann Betriebsräte es (nicht) tun sollten**
- **Anschließend können wir gemeinsam diskutieren, welche konkreten Konflikte (anhand von Beispielen) mit Hilfe von Mediation wie gelöst werden könnten.**

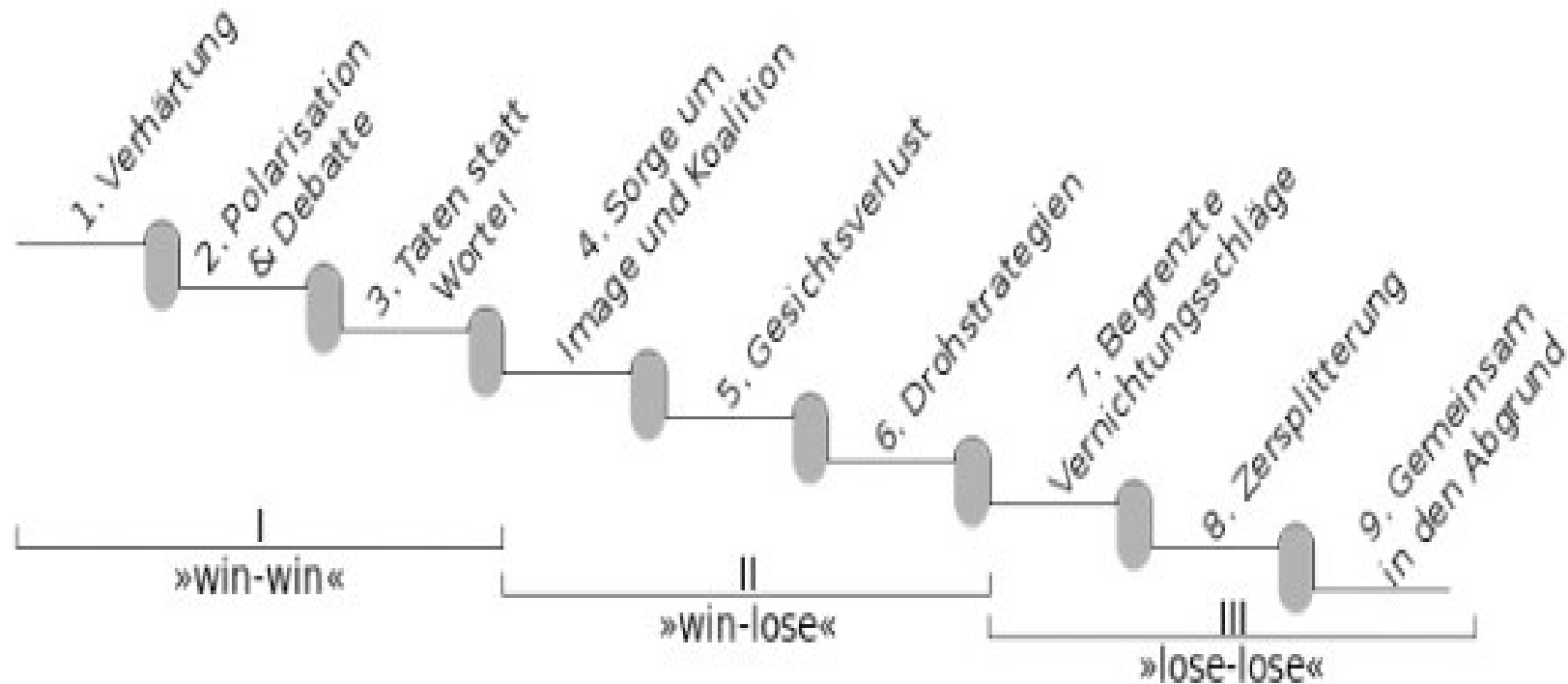
Was ist ein Konflikt?

- Ein Konflikt kann definiert werden als
 - Unvereinbarkeit im Vorstellen, Wollen, Fühlen, Wahrnehmen oder Handeln von zwei oder mehr Parteien,
 - Die von mindestens einer der Parteien als solche empfunden wird und
 - Die Beeinträchtigung oder Verhinderung in der Umsetzung eigener Ziele, Interessen, Gefühle oder Vorstellungen durch die andere(n) Partei(en) zur Folge hat.

Die sechs häufigsten Konflikttypen

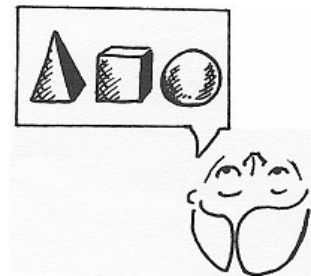
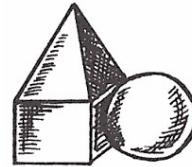
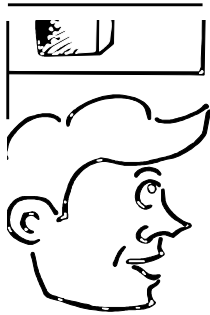
1. Zielkonflikte: Uneinigkeit über die Ziele (rationale Ebene)
2. Beurteilungs- und Wahrnehmungskonflikte: Uneinigkeit über Werte und Normen der Zusammenarbeit (moralische Ebene)
3. Rollen- und Machtkonflikte: Uneinigkeit über Positionen und Kompetenzen (Machzebene)
4. Ressourcenkonflikte: Uneinigkeit über die Zuteilung von Personal, Material und Kapital (Macht, Strategie – persönlich und politisch))
5. Beziehungskonflikte: Uneinigkeit in der Beziehung und Kooperation (emotionale Ebene)
6. Strategie- und Methodenkonflikte: Uneinigkeit über Wahl und Einsatz von Wegen und Methoden (Strategie und Taktik – politische Ebene)

Die neun Eskalationsstufen von Konflikten nach Grassl



Wie entstehen Konflikte?

(1) unterschiedliche Wahrnehmung



...der eine sieht das, die andere jenes...

Übung

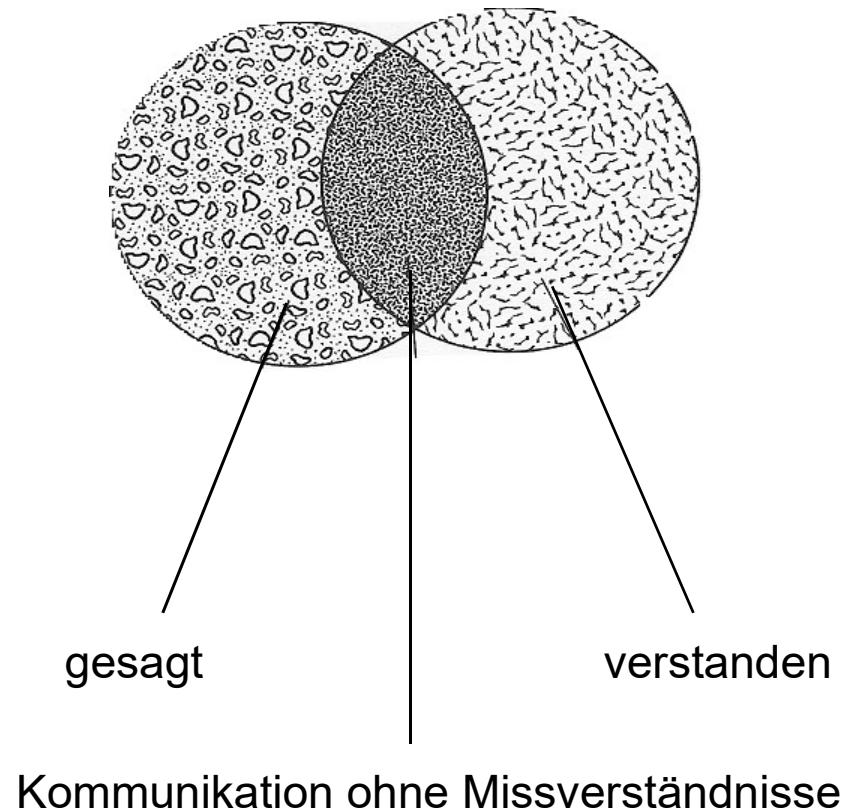
Was sehen Sie auf folgendem Bild?



Bevor Sie weiterlesen, schauen Sie sich das Bild wirklich eine Minute an!

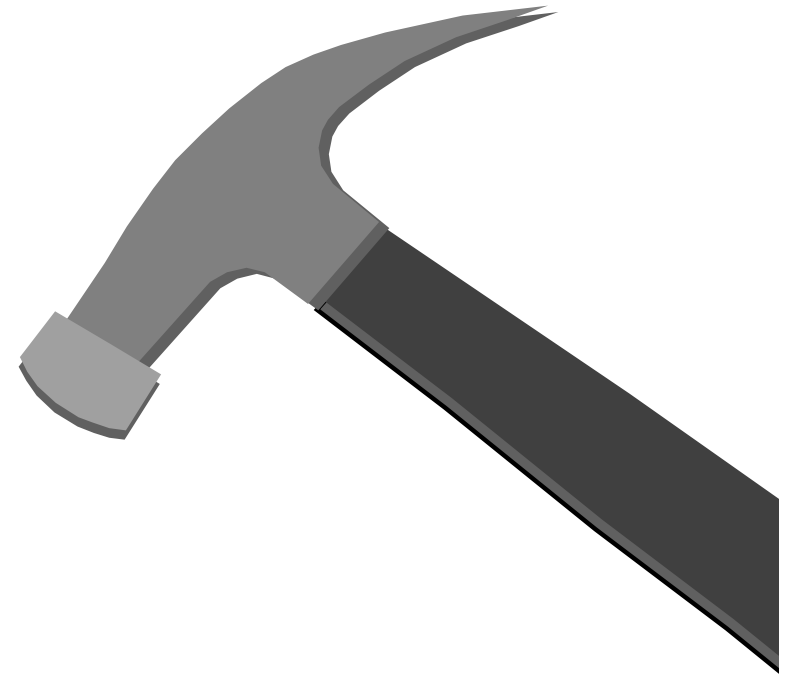
- ◆ Gibt es eine »korrekte« Weise, dieses Bild zu betrachten?
- ◆ Können Sie _____ und _____ in diesem Bild sehen?

Wie entstehen Konflikte? (2) Gesagt ist nicht verstanden



Scheitern mit Garantie oder: Die Geschichte mit dem Hammer

Ein Mann will ein Bild aufhängen. Den Nagel hat er, nicht aber den Hammer. Der Nachbar hat einen. Also beschließt unser Mann, hinüber zu gehen und ihn zu borgen. Doch da kommt ihm ein Zweifel: Was, wenn der Nachbar mir den Hammer nicht leihen will? Gestern schon grüßte er mich nur so flüchtig. Vielleicht war er in Eile. Aber vielleicht war die Eile nur vorgeschützt, und er hat etwas gegen mich. Und was? Ich habe ihm nichts angetan. Der bildet sich da etwas ein. Wenn jemand von mir ein Werkzeug borgen wollte, *ich* gäbe es ihm sofort. Und warum er nicht? Wie kann man einem Mitmenschen einen so einfachen Gefallen abschlagen? Leute wie dieser Kerl vergiften einem das Leben. Und dann bildet er sich noch ein, ich sei auf ihn angewiesen. Bloß, weil er einen Hammer hat. Jetzt reicht`s mir wirklich. - Und so stürmt er hinüber, läutet, der Nachbar öffnet, doch noch bevor er „Guten Tag“ sagen kann, schreit ihn unser Mann an: „Behalten Sie Ihren Hammer, Sie Rüpell!“

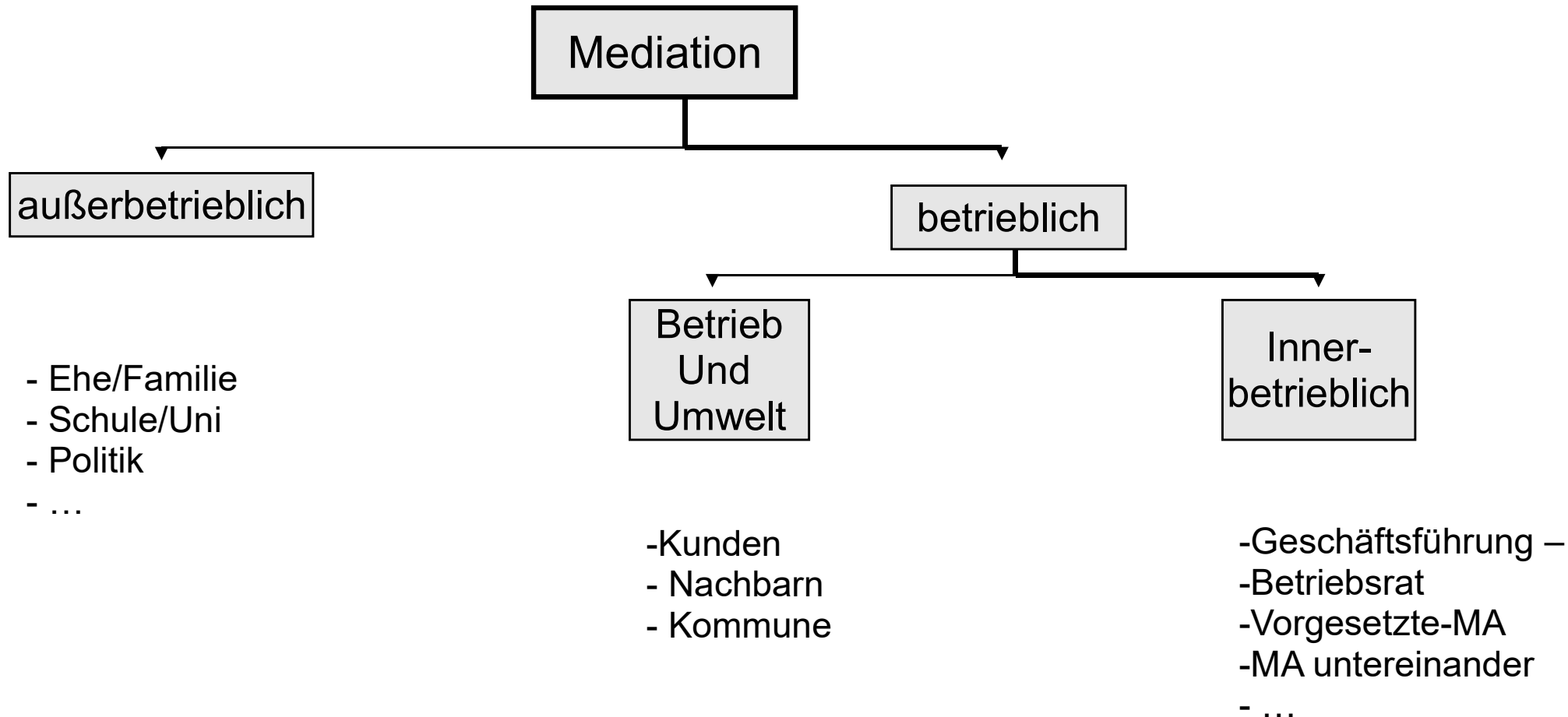


Aus: Paul Watzlawick: Anleitung zum Unglücklichsein

Was ist Mediation?

- **Der Begriff kommt aus dem Lateinischen und bedeutet Vermittlung. Die zugrunde liegende Idee ist, eine außergerichtliche Einigung zu finden, die die Interessen der Betroffenen angemessen berücksichtigt.**
- **Mediation kommt insbesondere im Familienrecht aber auch bei politisch umstrittenen Großprojekten (Flughafenbau) zum Einsatz. In Unternehmen wirkt sie etwas anders, insbesondere dadurch gezielter, dass es nur um innerbetriebliche Akteure geht.**
- **Der Mediator gibt nicht – wie der Schlichter – eigene Vorschläge ab, sondern entwickelt mit den Parteien Lösungen. Die Teilnahme ist freiwillig und die Beteiligten sind zur Erarbeitung eigener Vorschläge befugt: in der Mediation gibt es keine Hierarchie.**

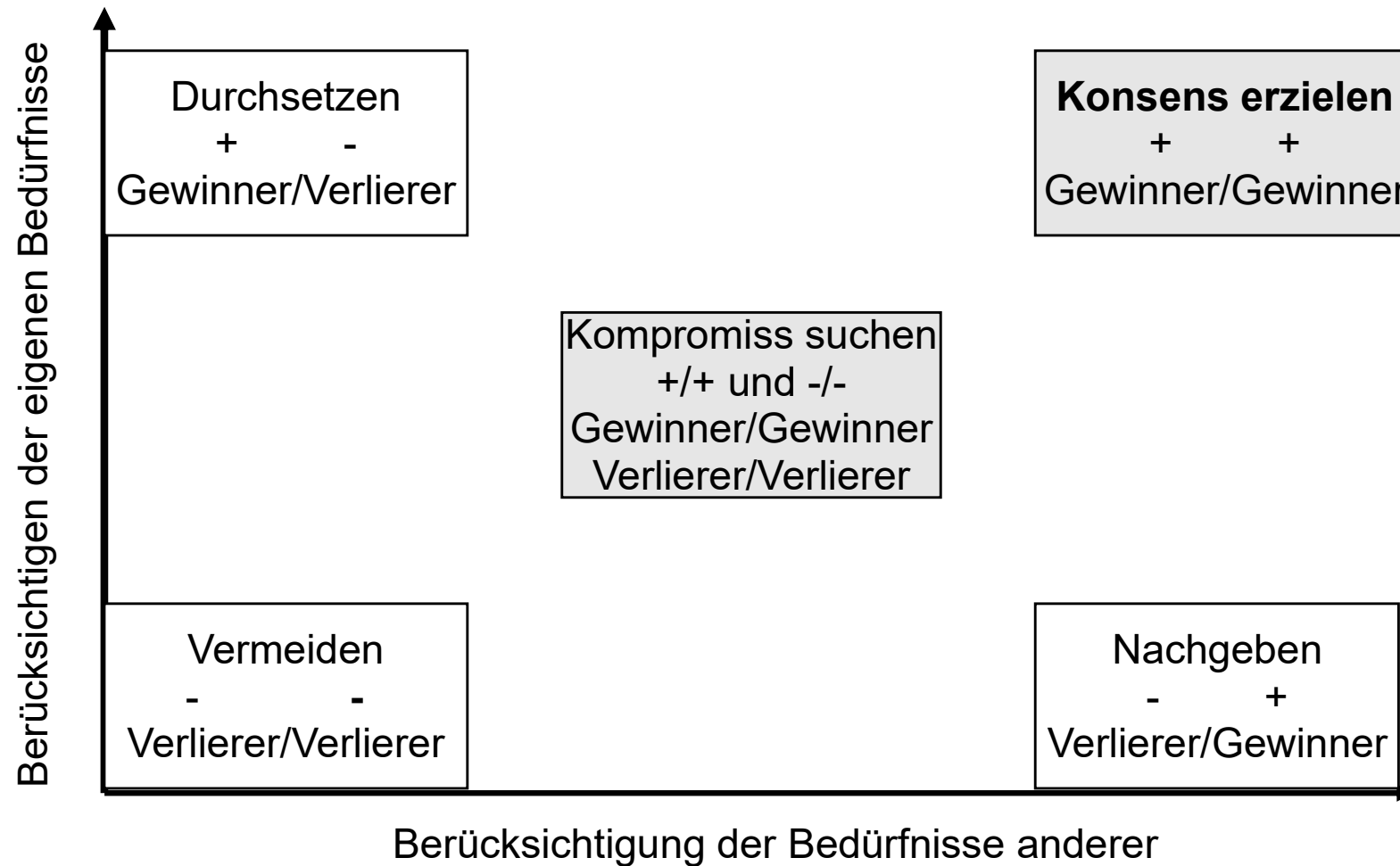
Wo wird Mediation eingesetzt?



Konsens als Ziel der Mediation

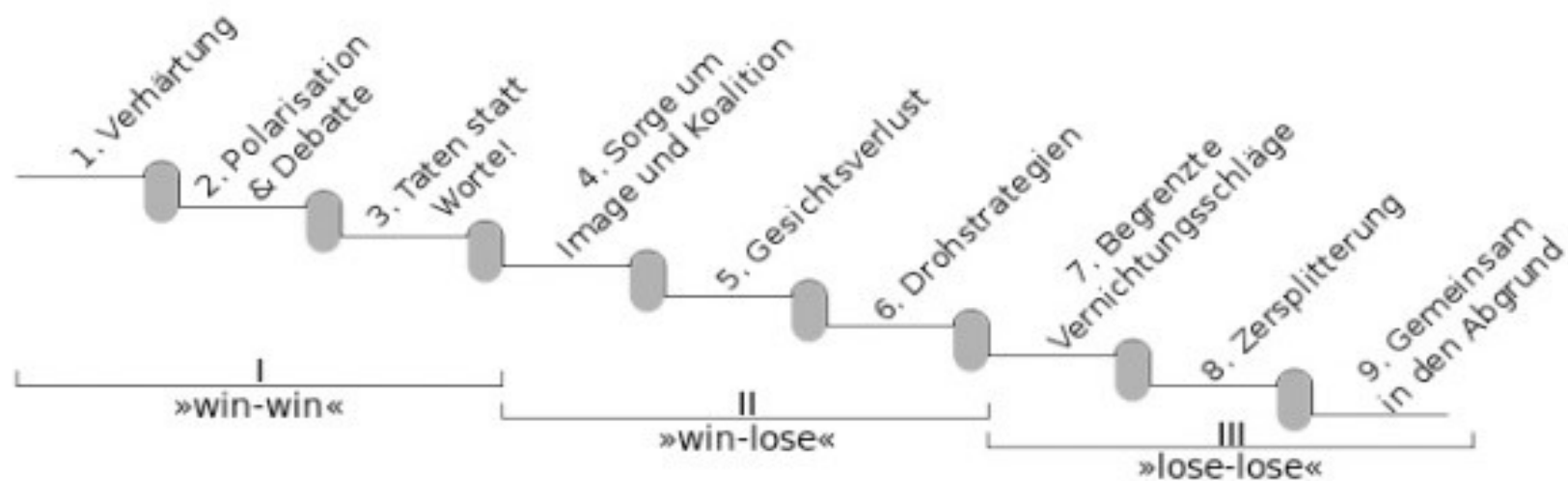
- **Ziel der Mediation ist der Konsens: eine einvernehmliche Vereinbarung, von allen gemeinsam erarbeitet, verantwortet und getragen.**
- **Es geht nicht um vorschnelle „Kompromisse“. Vorsicht ist geboten, wenn sich die Parteien allzu rasch einigen wollen, denn sie halten die Spannung in der Regel nicht aus. Mediation verläuft langsam und gründlich in definierten Schritten.**
- **Die Übersicht auf der nächsten Seite zeigt verschiedene Konfliktstrategien von Beteiligten, deren sich der Mediator gewiss sein sollte.**

Individuelle Konfliktstrategien und ihre Folgen



Wann wird Mediation gebraucht?

- In den Stufen 1 bis 3 der Eskalation kann der Konflikt noch durch die Parteien selbst oder mit Hilfe einer Person im direkten Umfeld gelöst werden.
- In den Stufen 7, 8 und 9 ist mit Vermittlung nichts mehr zu erreichen. Es hilft nur eine radikale Trennung – oder die Polizei.
- In den Stufen 4 bis 7 ist es angebracht, den Konflikt mit Hilfe eines Mediators zu bearbeiten; allerdings nur, wenn dies auch gewollt wird.



Die Rolle des Mediators

- **Der Mediator ist keiner Partei besonders zugewandt: Er ist neutral bzw. allparteilich. Er akzeptiert die Positionen beider Parteien und bestätigt ihr Recht auf ihre eigene Position (ohne sie zu teilen).**
- **Er ist nicht dafür verantwortlich, ob ein Ergebnis zustande kommt und welche Qualität das Ergebnis hat. Er stellt allerdings professionell Verfahren und Methoden bereit, um zu einem Konsens zu kommen und überzeugt durch seine Person.**
- **Er hat einen klaren Auftrag vom Unternehmen und weiß, dass mindestens eine Konfliktpartei der Mediation positiv gegenüber steht.**

Von großer Bedeutung: Wertschätzung



WAS IHNEN GEMEINSAM IST, IST DER
WUNSCH, VOM ANDEREN RESPEKTIERT
ZU WERDEN!



Die Mediatorenfalle

- **Vorsicht, Vorsicht: Wenn der Mediator zu intensiv nach einer Lösung sucht und die beiden Parteien fordert, besteht die Gefahr, dass sie sich gegen den Mediator verbünden (Das nennt man dann „A-Karte“).**
- **Der Mediator muss streng darauf achten, dass die Entscheidung für eine Lösung bei den Parteien bleibt. Und wenn sie keine wollen, dann ist es auch ok.**



In welchen Phasen läuft Mediation ab?

- **Seitens der Konfliktparteien und manchmal auch seitens der Auftraggeber wird oft ein direkter oder indirekter Druck auf den Mediator ausgeübt, „schnell auf den Punkt“ und zu einer Lösung (meist einem „Kompromiss“) zu kommen.**
- **Dem beugt sich die Mediation nicht. Im Gegenteil: Es handelt sich bei ihr um ein gründliches, „langsames“ Verfahren, das darum weiß, wie schwierig es ist, Konflikte aufzulösen und zu dauerhaft tragfähigen Lösungen zu kommen.**
- **Konkret bedeutet dies, dass systematisch verschiedene Phasen durchlaufen werden, an deren Ende die Chance besteht, zu einem nachhaltigen Konsens zu kommen.**

Die fünf Phasen der Mediation

Vorgespräch und Auftragsklärung

Vorgespräch und Auftragsklärung

- Kontakt herstellen zu den Mediantinnen/Medianten
- Persönlich, telefonisch, einen ersten Eindruck gewinnen
- Grundprinzipien der Mediation erläutern
- Wer ist konfliktbeteiligt?
- Freiwilligkeit klären
- Dauer, Terminen, Räumlichkeiten, Kosten
- Mediationsvertrag

Phase I : Vertrauensvollen Rahmen schaffen

Beginn der Mediation

- Ankommen, Begrüßung, Getränke
- Erwartungen der Mediantinnen/Medianten
- Ablauf der Mediation erläutern
- Aufgaben der Mediatoren/innen

Vereinbarungen

- Vertraulichkeit z.B. alles Gesagte bleibt hier im Raum
- Verantwortung z.B. die Medianten verantworten Ihre Äußerungen und die Lösung des Konflikts
- Gesprächsregeln z.B. sich gegenseitig ausreden lassen

Phase II : Konfliktdarstellung und Themensammlung

Konfliktdarstellung

- Medianten schildern den Konflikt jeweils aus ihrer Perspektive

Positionen klären

- Was ist streitig? Was ist unstreitig?
- Sachverhalte und unterschiedliche Sichtweisen werden benannt
- Die Gesprächsrichtung liegt primär auf der Achse Mediant/in – Mediator/in

Arbeitsweise der Mediatoren/innen

- Aktives Zuhören
- Offene Fragen stellen, vorerst sachorientiert
- Umformulieren
- Wahrnehmung von Körperhaltung und Blickkontakt, Mimik, Gestik

Themen

- Themen herausarbeiten und Einigung auf Reihenfolge der Bearbeitung

Phase III : Konflikterhellung

Anerkennung unterschiedlicher Sichtweisen und Gefühle

- Gefühle werden aufgenommen, ausgedrückt und sichtbar
- Unterschiedliche Interessen, Bedürfnisse, Wünsche hinter den Positionen werden herausgearbeitet und konkretisiert

Direkte Kommunikation herstellen

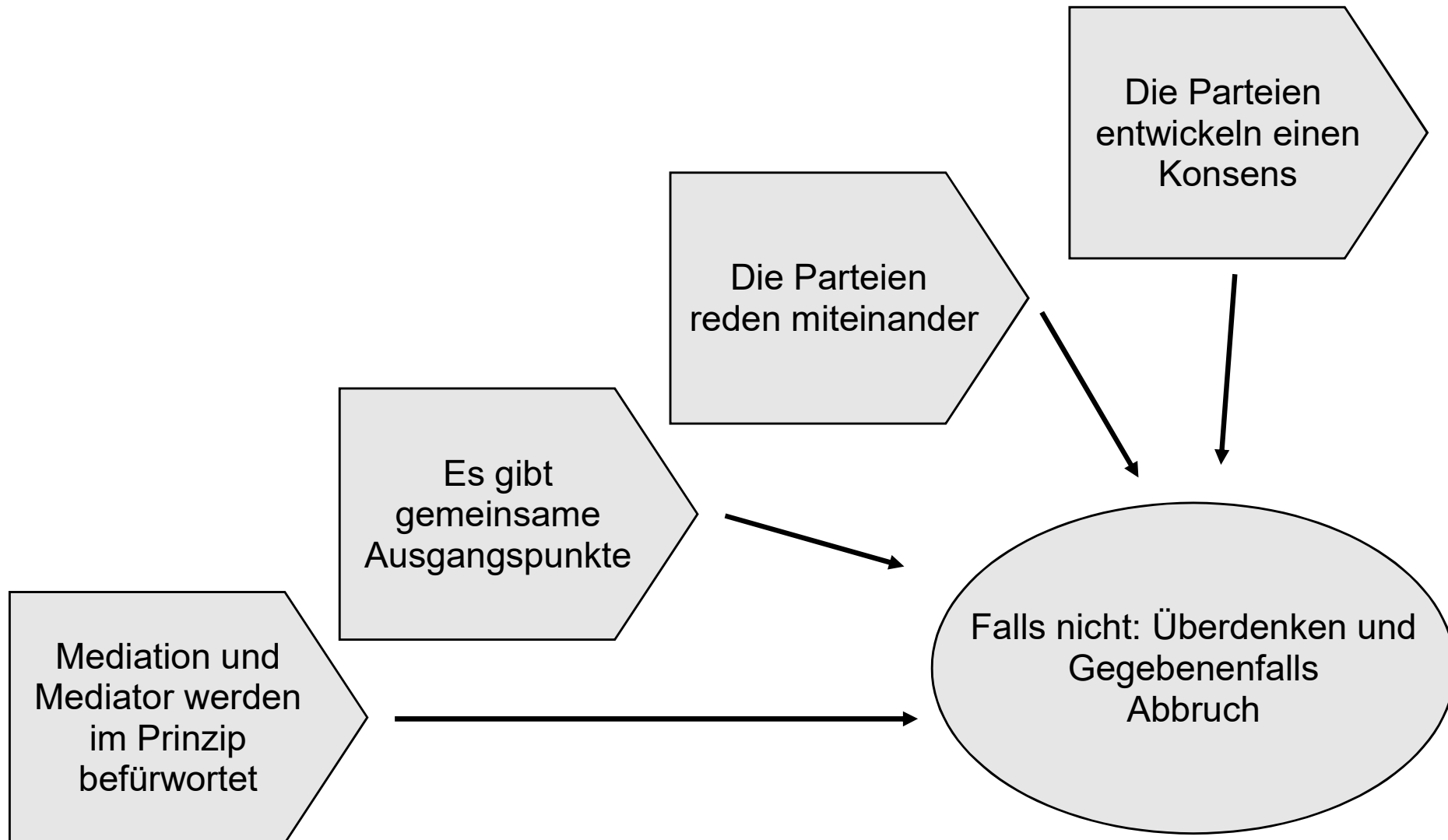
- Die Medianten/Mediantinnen kommen gegenseitig ins Gespräch, hören sich ggf. aktiv zu und entwickeln beiderseitiges Verständnis
- Perspektivwechsel wird angeregt
- Gemeinsamkeiten werden verdeutlicht
- Die ganze Situation entspannt sich, Mimik, Gestik, Atmung, Körperhaltung

Phase IV : Lösungsoptionen sammeln	
Mediatoren moderieren Ideen-sammlung	<ul style="list-style-type: none"> • Sammeln verschiedener Ideen zur Konfliktlösung, beispielsweise mit Hilfe von kreativen Techniken wie Brainstorming, Mindmapping, Metaplan
Phase V : Abschlussvereinbarung	
Konkrete Vereinbarungen für ein Thema werden formuliert	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl und Verhandlung der stimmigsten Lösungen für alle Medianten/Mediantinnen • Treffen von konkreten schriftlichen Vereinbarungen • Wurden mehrere Themen in Phase II genannt, wird im Anschluss an die erarbeiteten Vereinbarungen des ersten Themas das nächste offene Thema bearbeitet, von Phase III an. • Zum Abschluss der Mediation werden noch einmal alle Lösungen aufeinander abgestimmt.
Abschluss des Vertrags	<ul style="list-style-type: none"> • Spätestens hier ggf. externe Rechtsberatung einholen • Schriftlicher Vertrag
Nachgespräch	
Auswertung	<ul style="list-style-type: none"> • Nachbereitung und ggf. Nach-/Neuverhandlung der Vereinbarungen

Schnelltest: Eignen Sie sich als Mediator?

- **Je mehr von diesen Fragen Ihr mit Ja beantworten könnt, um so besser Eure Eignung zum Mediator:**
 - Ich bin in der Lage, mich selbst zurückzunehmen und muss nicht immer im Mittelpunkt stehen
 - Ich kann mich gut in andere Menschen hineinversetzen.
 - Ich bin in der Lage, eine Sache auch einmal aus einer ungewohnten Perspektive zu betrachten.
 - Ich bin bereit, mir viel Zeit für Gespräche zu nehmen und dem anderen geduldig zuzuhören.
 - Ich beherrsche die gängigen Kommunikationstechniken (Fragetechnik, aktives Zuhören ...) und habe einige bereits angewendet.
 - Ich kann Visualisierungstechniken einsetzen (Flipchart, Kartenabfrage...)
 - Ich habe mehrmals Sitzungen mit der Moderationsmethode geleitet.
 - Ich beherrsche die Kunst des Lobens und der motivierenden Aufmunterung.

Fortschritte im Mediationsprozess

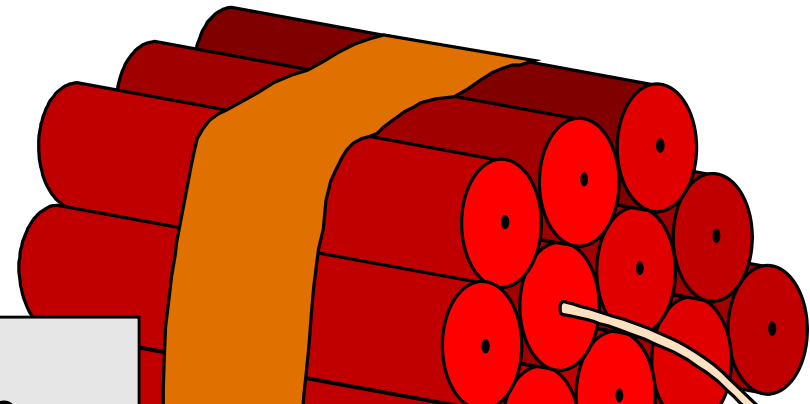


Gute Gründe, einen Konflikt *nicht* zu lösen

- Konflikte werden von den Beteiligten nicht unbedingt als Nachteil gesehen, den sie unbedingt vermeiden wollen.
- Deshalb muss der Mediator immer auch fragen: Was haben die Beteiligten von dem Konflikt und welcher Nachteil könnte entstehen (aus ihrer Sicht), wenn der Konflikt gelöst würde.
- Was – glauben Sie – könnten solche Gründe aus Sicht der Betroffenen sein?

Konfliktkonstellationen von BR

- **K. Arbeitgeber -Beschäftigter**
- **K. Arbeitgeber - BR**
- **K. zwischen Beschäftigten**
- **K. im BR-Gremium**
- **K. BR - Gewerkschaft**



In welchen dieser Konstellationen sollte nach Ihrer Meinung ein Betriebsrat vermitteln?

Wann sollte ein Betriebsrat als Mediator tätig werden?

- Ein BR sollte sich vor der Durchführung einer Mediation fragen
 - *Kann* ich das tun: bin ich neutral? Habe ich die nötige Qualifikation?
 - *Soll* ich das tun: Wollen das die Beteiligten? Wollen es meine Kollegen? Ist es angemessen? Ist es vom Unternehmen gewünscht? Schaffe ich es vom Aufwand her?
 - *Will* ich es tun: Traue ich es mir zu? Möchte ich es? Passt es zu mir? Mache ich es gern?

Literaturhinweise



- **Christoph Besemer: Mediation. Die Kunst der Vermittlung in Konflikten, Freiburg 2016**
- **Bernd M. Wittschier: 30 Minuten für erfolgreiche Mediation im Unternehmen, Gabal Offenbach 2002. Aus diesem Büchlein stammen viele Anregungen der Präsentation.**
- **Udo Haeske: Konflikte im Arbeitsleben. Mit Mediation und Coaching zur Lösungsfindung, Kösel München 2003**