

MEDIATION, UM GUTE MITARBEITENDE ZU HALTEN

Menschen, die miteinander zu schaffen haben, machen sich zu schaffen – auch in öffentlichen Verwaltungen. In diesen hierarchischen Strukturen sind Konflikte häufig, auch wenn sie oft tabuisiert werden.

TEXT NICO H. FLEISCH

Dass die Hierarchien in den letzten Jahren flacher geworden sind, ändert nichts am Prinzip an sich: Es gibt jene, die Anweisungen geben, und jene, die sie zu befolgen haben. Für die Mediation bedeutet dies, dass die vorgesetzte Stelle eine Mediation anordnen kann. Die Freiwilligkeit wird somit eingeschränkt.

Denn Vorgesetzte dürfen ihre Mitarbeitenden zur Teilnahme an fachspezifischen Weiterbildungen verpflichten. Die Zusammenarbeit ist ein Arbeitsinstrument, das genauso gepflegt und repariert werden muss wie andere Arbeitsinstrumente auch. Deshalb dürfen Vorgesetzte ihre Mitarbeitenden nicht nur zu Kursen über ein neues Informatikprogramm, sondern auch zu Gesprächen über eine aktuell schwierige Zusammenarbeit im Team, also zu einer Mediation, aufbieten.

Die Chefs überzeugen

Meine fünfzehnjährige Erfahrung mit Mediationen in öffentlichen Verwaltungen zeigt allerdings, dass man nicht die Mitarbeitenden, sondern die Chefs von einer Mediation überzeugen muss.

Manche Chefs fürchten, es werde als Schwäche angesehen, wenn sie eine externe Fachperson hinzuziehen. Andere würden nie zugeben, dass es in ihrem Team überhaupt Konflikte gibt. Manche meinen, den Konflikt selber lösen zu können und sehen nicht, wie sehr sie selbst schon darin verstrickt und damit Partei sind. Das Argument, externe Konfliktlösung koste Geld, trifft allerdings zu. Denn professionelle Mediation gibt es nicht gratis.

Darum ist Mediation sinnvoll

Um Chefs – oder manchmal auch Personalabteilungen – von der Notwendigkeit einer Mediation zu überzeugen, haben sich folgende Argumente bewährt:

- Ein Konflikt ist nichts Aussergewöhnliches, und wenn man gute Mitar-

beitende halten will, lohnt es sich, in eine Konfliktlösung und damit die Verbesserung ihrer Zusammenarbeit zu investieren.

- Eine Mediation kostet viel weniger als Mitarbeitende, welche ihre Motivation

verloren haben, nur noch «Dienst nach Vorschrift» leisten, innerlich gekündigt haben oder sich gar krankschreiben lassen.

- Arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen in der Verwaltung oder vor Gericht

kosten viel mehr Geld und hinterlassen häufig nur Verlierer.

- Die Mediation will die Mitarbeitenden wieder befähigen, möglichst produktiv zusammenzuarbeiten, die Beziehungen zu klären und die Kommunikation zu verbessern.
- Die Mediation sucht nicht nach Schuldigen oder «Sündenböcken», sondern versteht die Zusammenarbeit als System von Wechselwirkungen, zu dem alle Beteiligten beitragen. Die Mediation hilft, den Konflikt als Chance zu nutzen. Denn «eine Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen» (Max Frisch).
- Die Erfahrung zeigt: Ein Konflikt, der nicht angegangen wird, eskaliert früher oder später, wird meist für alle schlimmer und schmerzhafter. Je später ein Konflikt angegangen wird, desto mehr Kosten verursacht er – nicht nur finanzielle, sondern auch menschliche.

Genau wie Konflikte in öffentlichen Verwaltungen nichts Aussergewöhnliches sind, sind es auch Mediationen längst nicht mehr. Auf allen Stufen unseres Staatswesens – Bund, Kantone und Gemeinden – kommen sie zum Einsatz. Und meistens sind sie auch erfolgreich. Oft gelingt es wirklich, die Konflikte zu lösen und die Zusammenarbeit nachhaltig zu verbessern.

Mediation garantiert zwar – anders als die Romane von Rosamunde Pilcher – kein Happy End. Manchmal ist sie auch deshalb erfolgreich, weil eine Situation endlich geklärt werden kann. Selbst wenn daraus resultiert, dass eine weitere Zusammenarbeit nicht mehr möglich ist, sorgt sie für Klarheit und für ein faires Trennungsverfahren, was durchaus auch eine gute Lösung sein kann. ■

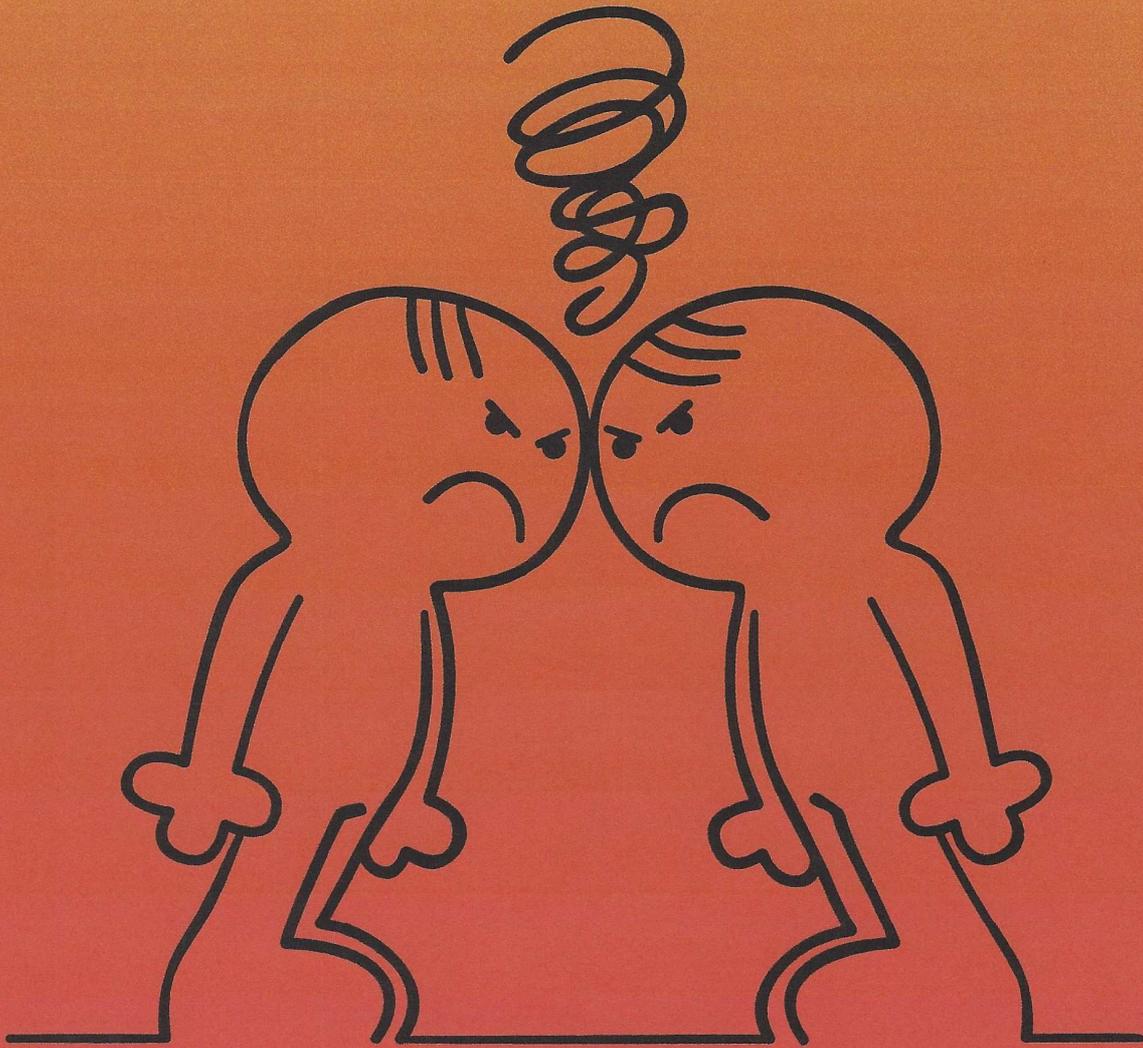
Dr. iur. Nico H. Fleisch ist Mediator SDM-FSM, Mediationstrainer SAV
nico-h-fleisch.ch



Bild: Fotolia

Konflikt? Mediation!

EINE SONDERBEILAGE ZUM TAG DER MEDIATION



**Familie * Arbeitsplatz * Kleinunternehmen
Schule * Nachbarschaft * Konfliktmanagement**