



Bachelorarbeit

Wirkung innerbetrieblicher Mediation

Eine qualitative Untersuchung

Thomas Russenberger

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Referentin: Mirjam Kalt, dipl. Psych. FH

Lenzburg, Mai 2010

Vorwort

Allen voran danke ich den Personen, die sich für ein Interview zur Verfügung stellten sowie den Mediatorinnen und Mediatoren, welche ihre Klientinnen und Klienten zu diesem Zweck angefragt haben. Nur dank der Unterstützung dieser beiden Personengruppen ist diese Arbeit erst möglich geworden. Darüber hinaus haben verschiedene Expertinnen und Experten im Feld der Mediation ihr Wissen mit mir geteilt und Türen geöffnet, auch ihnen vielen Dank.

Ein weiterer Dank geht an meine Referentin Mirjam Kalt. Sie hat massgeblich zur Findung und Präzisierung des Themas beigetragen, mich unterstützt und an ihrer Erfahrung teilhaben lassen.

Nicht zuletzt ein Dank an alle Freunde und Bekannte für ihre Hilfe jeglicher Art, insbesondere auch an Salomé Hartmann, die als kompetente und flexible Lektorin wertvolle Dienste geleistet hat.

Ein besonderer Dank gebührt meiner Frau Esther. Sie hat mich in schwierigen Phasen der Arbeit vorzüglich unterstützt.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	3
I Einleitung.....	5
II Theoretischer Teil.....	7
1 Konflikte.....	7
1.1 Begriffsklärung Konflikt.....	7
1.2 Konfliktursachen.....	8
1.3 Funktion von Konflikten.....	8
1.4 Latenter versus manifester Konflikt.....	9
1.5 Konfliktdynamik.....	10
1.6 Auswirkungen von Konflikten.....	11
1.7 Konfliktmanagement in Organisationen.....	12
2 Mediation.....	14
2.1 Begriffsklärung Mediation.....	14
2.2 Grundsätze der Mediation.....	15
2.2.1 Freiwilligkeit der Teilnahme.....	16
2.3 Problemlösung versus Transformation.....	16
2.4 Grenzen der Mediation.....	18
2.5 Mediation im innerbetrieblichen Kontext.....	19
2.6 Wirkung der Mediation.....	19
2.7 Stand der Evaluationsforschung in der Mediation.....	21
III Empirischer Teil.....	23
3 Qualitative Untersuchung.....	23
3.1 Methodik.....	23
3.1.1 Interviewleitfaden.....	23
3.1.2 Feldzugang und Stichprobe.....	24
3.1.3 Durchführung der Interviews.....	26
3.1.4 Aufbereitung und inhaltsanalytische Auswertung.....	26
3.2 Darstellung der Ergebnisse.....	26
3.2.1 Direkte individuelle Wirkung der Mediation.....	27
3.2.1.1 Emotionale und physische Entlastung.....	27
3.2.1.2 Perspektivenwechsel, vertieftes Verständnis der anderen.....	28
3.2.1.3 Selbsterkenntnis und persönliche Entwicklung.....	29
3.2.1.4 Stärkung des Selbstbewusstseins.....	30
3.2.1.5 Grössere Motivation und Arbeitszufriedenheit.....	30
3.2.1.6 Organisationales Commitment.....	31
3.2.1.7 Höhere Arbeitsqualität und Leistung.....	31
3.2.1.8 Bewussteres Konfliktmanagement.....	32
3.2.1.9 Individuelles Lernen und Sachwissen.....	32

3.2.2	Direkte interpersonelle Wirkung der Mediation.....	34
3.2.2.1	Beziehung, Arbeitsklima und Umgang.....	35
3.2.2.2	Konfliktklärung	35
3.2.2.3	Kommunikation.....	36
3.2.2.4	Kooperation und Aufgabenorientierung	36
3.2.2.5	Arbeitsorganisation	37
3.2.3	Indirekte Wirkung der Mediation auf das Umfeld.....	39
3.2.3.1	Arbeitsklima im Umfeld.....	39
3.2.3.2	Kooperation mit dem Umfeld.....	39
3.2.3.3	Team- und Organisationskultur	40
3.2.4	Schnell spürbare Effekte der Mediation	41
3.2.5	Zufriedenheit mit der Wirkung der Mediation	41
3.2.6	Unerwünschte Effekte der Mediation.....	43
3.2.7	Freiwilligkeit und Haltung.....	44
3.2.8	Nachhaltigkeit der Mediation	45
IV	Diskussion	48
4	Diskussion	48
4.1	Zusammenfassung	48
4.2	Interpretation der Ergebnisse	51
4.3	Methodenkritik.....	58
4.4	Weiterführende Gedanken.....	60
V	Abstract.....	62
VI	Literaturverzeichnis.....	63
VII	Anhang.....	66

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dynamik einer Konfliktepisode.....	9
Abbildung 2: Stufen der Konflikteskalation.....	10
Abbildung 3: Vom gestörten zum effektiven Konfliktlösungssystem.....	13

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Mögliche Effekte der Mediation.....	21
Tabelle 2: Zusammensetzung der Stichprobe.....	25
Tabelle 3: Zufriedenheit mit den Auswirkungen der Mediation.....	41

I Einleitung

Konfliktfähigkeit und Sozialkompetenz werden heutzutage von den Angestellten in allen Unternehmen und Organisationen als selbstverständlich erwartet. Auch Fachleute der Konfliktforschung und Organisationsentwicklung erachten Konflikte als natürliche, ja gar für die Entwicklung eines Unternehmens zwingend nötige Phänomene. In der Praxis verbinden jedoch viele Menschen damit Stress oder unangenehme Gefühle. Sie neigen dazu, Konflikte wenn immer möglich zu vermeiden. Wie aber werden Konflikte angegangen, wenn sie nicht mehr zu negieren sind?

Der Mediation wird als aussergerichtliches Konfliktbearbeitungsverfahren das Potential zugesprochen, effektive und nachhaltige Lösungen zu ermöglichen. Neben der Sachebene können auch Beziehungsaspekte, Emotionen und subjektive Wahrnehmungen thematisiert und bearbeitet werden. Dies mag unter anderem ein Grund sein, weshalb die aus den USA übernommene Familien- und Scheidungsmediation im deutschsprachigen Raum bereits verbreitet und anerkannt ist. Hingegen sind in Europa die Arbeits- und Wirtschaftsmediation, insbesondere die innerbetriebliche Mediation, weit weniger etabliert. Viele Führungskräfte und Verantwortliche der Human Resources (HR) fragen sich, ob sich diese - auf den ersten Blick - zeitlich aufwändige Form der Konfliktbearbeitung lohnt.

Fragestellung und Ziel

Obige Überlegungen haben zur folgenden Fragestellung geführt:

Welche Wirkungen hat die Durchführung einer innerbetrieblichen Mediation auf die betroffenen Konfliktparteien und deren Umfeld?

Der Verfasser dieser Arbeit geht von der Annahme aus, dass der Mediationsprozess Wirkung entfaltet, auch wenn zum Schluss keine schriftliche Vereinbarung unterzeichnet wird. Dies ist jedoch nur unter der Voraussetzung zu erwarten, dass der Prozess tatsächlich in Gang kommt bzw. die betroffenen Parteien sich persönlich engagieren. Unter dieser Voraussetzung wird von folgenden Hypothesen ausgegangen:

Hypothese 1: Der Mediationsprozess hat direkte positive Auswirkungen auf die Konfliktparteien hinsichtlich Konfliktfähigkeit und Kooperation.

Hypothese 2: Der Mediationsprozess hat indirekte positive Auswirkungen auf das Umfeld bezüglich der Team- und Konfliktkultur.

Ziel der empirischen Arbeit ist die obige Fragestellung zu beantworten und die beiden Hypothesen zu bestätigen oder zu falsifizieren. Mittels qualitativer Interviews werden die möglichen Auswirkungen innerbetrieblicher Mediation erhoben, sowohl aus der Sicht der direkt betroffenen Konfliktparteien als auch der vorgesetzten Stelle bzw. Auftrag gebenden Partei.

Zusätzlich soll im Sinne eines Theorie-Praxis-Vergleichs festgestellt werden, ob sich die - gemäss der Literatur - zu erwartenden Auswirkungen des Mediationsprozesses empirisch belegen lassen und welchen Einfluss es auf die Wirkung der Mediation hat, wenn Arbeitgeber auf der Teilnahme der Konfliktparteien an der Mediation bestehen.

Aufbau der Arbeit

Gestützt auf die Literaturrecherche werden im theoretischen Teil zuerst Konflikte, deren Dynamik und Auswirkungen beschrieben sowie grundsätzliche Interventionsmöglichkeiten im betrieblichen Konfliktmanagement dargestellt. Im anschliessenden Kapitel wird die Mediation als Verfahren definiert und die aufgrund der Fachliteratur zu erwartenden Effekte des Mediationsprozesses beschrieben. Ausserdem wird die in der innerbetrieblichen Mediation oft nur bedingt freiwillige Teilnahme an der Mediation diskutiert. Das Kapitel wird mit Erläuterungen zum Stand der Evaluationsforschung in der innerbetrieblichen Mediation abgeschlossen.

Im empirischen Teil wird die Methodenwahl begründet, die Auswahl der Stichprobe sowie die Durchführung der Datenerhebung und deren Auswertung erläutert. Anschliessend werden die Resultate dargestellt und kommentiert. In der Diskussion finden sich eine Zusammenfassung der Ergebnisse sowie deren Interpretation. Zudem werden die theoretisch zu erwartenden Effekte mit den empirisch erhobenen Daten verglichen. Die Fragestellung wird beantwortet und die beiden Hypothesen bestätigt oder falsifiziert. Abschliessend folgt die Methodenkritik und es werden weiterführende Gedanken formuliert.

Fokussierung

Die vorliegende Arbeit fokussiert auf die Wirkung innerbetrieblicher Mediation. Die mediierten Konflikte betreffen Personen und Prozesse innerhalb der Organisation. Alle befragten Personen befinden sich in einem Anstellungsverhältnis. Andere Felder, wie die Mediation zwischen Unternehmen, im Bereich Familie, Nachbarschaft, Umwelt etc. werden im theoretischen Teil nur soweit berücksichtigt, als sie generelle, auch für die innerbetriebliche Mediation relevanten Aspekte betreffen. Für die Stichprobe ist nicht die konsequente Anwendung des Begriffes Mediation entscheidend, sondern die Anwendung mediativer Methoden in der Konfliktbearbeitung. Ein betriebswirtschaftlicher Kosten-Nutzen-Vergleich wird nicht vorgenommen und die Erhebung erfolgt ausschliesslich im deutschsprachigen Raum mit dem Fokus auf der Deutschschweiz.

II Theoretischer Teil

1 Konflikte

Im folgenden Kapitel wird der Begriff des Konflikts definiert sowie Ursachen, Funktion, Dynamik und Erscheinungsformen erläutert. Ausserdem werden Einstellungen gegenüber Konflikten beschrieben und die Verbindung zwischen grundsätzlichen Varianten des Konfliktmanagements in Organisationen und der Mediation hergestellt.

1.1 Begriffsklärung Konflikt

In der Fachliteratur lässt sich eine grosse Anzahl von Definitionen finden. Während der Soziologe Dahrendorf (1961, S. 201) Konflikte als Gegensätzlichkeit der Beziehung zwischen Elementen versteht, sind es für Kirsch (1971, S. 71) primär kognitive Entscheidungsprobleme, die entstehen, wenn „zwei oder mehr Entscheidungsträger nicht gleichzeitig die in ihrem Sinne optimalen oder befriedigenden Alternativen realisieren können.“ Rüttinger und Sauer (2000, S. 7) erweitern den Konfliktbegriff und legen besonderes Gewicht auf die bewusst erlebte psychische Stresssituation und Gegnerschaft. Für Glasl (2002) ist es jedoch auch denkbar, dass eine Partei die Situation gar nicht als Konflikt wahrnimmt. Diese einseitig erlebte Gegnerschaft wird in seiner Konfliktdefinition berücksichtigt:

Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen und im Denken bzw. Vorstellen und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolgt (S. 17).

Ausserdem muss ein Konflikt aufgrund obiger Definition alle vier Bereiche umfassen: Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen. Ist nur der kognitive Bereich betroffen, könne es sich auch um eine Meinungsverschiedenheit oder ein zu klärendes Missverständnis handeln. Das unabsichtliche Anstossen in einer Menschenmenge sei lediglich als Zwischenfall zu betrachten. Nicht alles potenziell konfliktreiche Verhalten wird demnach von den Autoren als Konflikt eingestuft. Regnet (2001, S. 8-10) grenzt den Konflikt gegenüber Verhandlung und Konkurrenz folgendermassen ab: Im Geschäftsleben sei das Aushandeln von Interessengegensätzen ein alltäglicher Prozess, der erst im Falle des Scheiterns bzw. Hochschaukelns unter die Konfliktdefinition falle. Ähnlich verhalte es sich mit der Konkurrenz als leistungsstimulierendes Ordnungssystem. Sie könne, müsse aber nicht zwingend in einen Konflikt münden. Interindividuelle Konflikte würden als soziale Konflikte bezeichnet. Im Gegensatz dazu sei bei einem intrapsychischen Konflikt nur eine Person betroffen, wie im Falle von persönlichen Entscheidungsdilemmata.

Im folgenden Abschnitt werden Inhalte, Erscheinungsformen und Verläufe von sozialen Konflikten erläutert sowie Bezüge zur Mediation als konsensorientiertes Konfliktbearbeitungsverfahren hergestellt. Da die Mediation ausschliesslich bei sozialen Konflikten zur Anwendung kommt, wird nachfolgend nur noch der Begriff Konflikt verwendet.

1.2 Konfliktursachen

Konflikte haben vielfältige Ursachen und zeigen sich auf unterschiedliche Art und Weise. Bereits das Erkennen und Unterscheiden der Ursachen, kann einen Hinweis auf mögliche Bewältigungsstrategien geben. Es wurde untersucht, worüber sich die Parteien streiten und was dem Konflikt zugrunde liegt. Rüttinger und Sauer (2000, S. 60-90) unterscheiden zwischen Uneinigkeit der Konfliktparteien im Bezug auf verschiedene Aspekte:

- 1) Bewertung des Ziels oder das zu erreichende Ziel (Zielkonflikt)
- 2) Beurteilung des Weges, auf welchem Weg das Ziel erreicht werden soll (Beurteilungskonflikt)
- 3) Verteilung der Mitteln, die zur Erreichung des Ziels zur Verfügung stehen (Verteilungskonflikt)
- 4) Uneinigkeit in sozialen Beziehungen (Beziehungskonflikt)

Der offensichtliche Anlass eines Konfliktes muss jedoch nicht der eigentlichen Ursache entsprechen. Deutsch (1976, S. 19-21) unterscheidet daher „echte“ Konflikte mit objektivierbaren Inhalten von „verlagerten“ Konflikten. Bei den letztgenannten streiten die Konfliktparteien sozusagen über das falsche Anliegen. Eine Projektgruppe kann beispielsweise in einem Disput über Vorgehensweisen blockiert sein, weil aufgrund von Beziehungsstörungen die Argumente der vermeintlichen Gegner nicht anerkannt werden. Die Verschiebung von Konflikten auf Nebenschauplätze kann verschiedene Gründe haben. Rüttinger und Sauer (2000, S. 18) nennen zum Beispiel die Angst vor Sanktionen eines mächtigeren Kontrahenten. Solche „verlagerten“ Konflikte würden oft kleinlich ausgetragen. Ohne Bearbeitung des zugrundeliegenden echten Konflikts sei eine nachhaltige Lösung meist nicht zu finden. Dies bedinge eine eingehende Analyse. Für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten und deren sorgfältigen Diagnose ist es hilfreich, sich der Funktion von Konflikten bewusst zu sein.

1.3 Funktion von Konflikten

Nach Schwarz (2001, S. 16-31) ist die Frage nach der Ursache und die präzise Definition eines Konflikts meist wenig hilfreich. Wichtiger sei die Frage nach deren Sinn und Funktion. Eine wesentliche Funktion von Konflikten bestehe im Sichtbar machen und zur Diskussion stellen vorhandener Unterschiede, was die Beteiligten vorerst verunsichere. Eine entsprechende Auseinandersetzung und Differenzbereinigung biete jedoch die Chance, zu

einer neuen Einheit zu finden. Es ist Schwarz (2001, S. 22) daher wichtig festzuhalten: „Wenn man Konflikte verstehen will, muss man alte Denkgewohnheiten umstossen und lernen, dass der Sinn eines Konfliktes sowohl in seiner Funktion des Trennens als auch seiner gegenteiligen Funktion, dem Vereinigen liegt“. Es sei nötig, Widersprüche und Trennendes zur Sprache zu bringen, bevor Entscheidungen gefällt und nach einem Konflikt ein erneutes Miteinander erreicht werden könne.

Berkel (2008, S. 133) nennt eine Anzahl weiterer Funktionen, die Konflikte erfüllen. Sie erzeugten Leidendruck und mobilisieren Energie, welche konstruktiv genutzt werden könne. Konflikte verunsicherten und gäben so kraftvolle Lernimpulse. Durch das Aufeinandertreffen von divergierenden Perspektiven erhöhten sich die Chance für ein Problem kreative Lösungen zu finden. Schlussendlich würden Konflikte die Möglichkeit zur vertieften Selbsterkenntnis und Persönlichkeitsentwicklung bieten, falls die egozentrische Sichtweise überwunden werden könne. Einige dieser Aspekte werden von verschiedenen Autoren auch als mögliche positive Effekte der Mediation beschrieben. Näheres dazu findet sich in Kapitel 2.6. Der folgende Abschnitt widmet sich der Tatsache, dass Konflikte sich mehr oder weniger offensichtlich zeigen können.

1.4 Latenter versus manifester Konflikt

Damit Konflikte überhaupt einer Bearbeitung zur Verfügung stehen, müssen sie als solche erkannt werden. Wird ein Konflikt nicht bewusst wahrgenommen, handelt es sich gemäss Glasl (2002, S. 64) lediglich um ein "Konfliktpotential", das später in einen Konflikt münden könne. Verschiedene Autoren bezeichnen dieses Potenzial als latenten Konflikt. Auch Pondy (1967, S. 306) ist der Ansicht, dass ein latent vorhandener Konflikt zuerst sowohl gefühlt (Emotion) als auch wahrgenommen (Bewusstsein) werden muss, bevor er als manifester Konflikt gelten könne (siehe Abbildung 1).

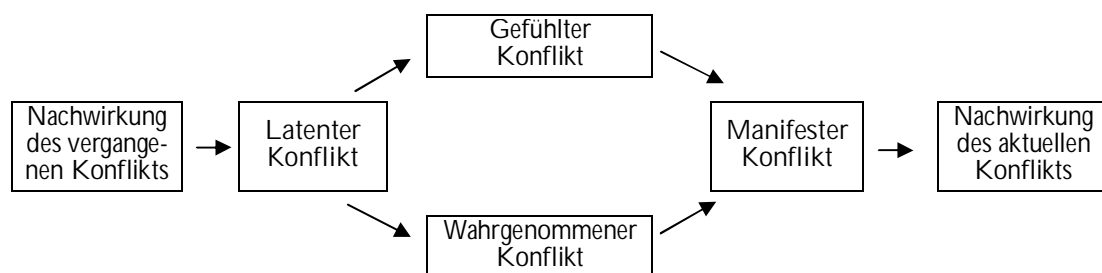


Abbildung 1: Dynamik einer Konfliktepisode, bearbeitet nach Pondy (1967, S. 306)

Gemäss Pondys Modell (1967) sind einzelne Konflikte im grösseren Zusammenhang des Beziehungsgeschehens und des organisationalen Umfelds zu betrachten. Jeder Konflikt habe seine Nachwirkungen, seien sie positiv oder negativ. Weil das Erbe des vergangenen Konflikts wiederum die Grundlage des möglichen nächsten Konflikts bilde, ist für ihn die Art und Weise der Konfliktbearbeitung entscheidend. Verdrängte oder ungelöste Konflikte führten zu neuen latenten Konflikten. Hingegen sei bei konstruktiver Konfliktbearbeitung

mit beziehungsförderlichen Effekten zu rechnen: „If the conflict is genuinely solved to the satisfaction of all participants, the basis for a more cooperative relationship may be laid“ (Pondy, 1967, S. 305). Eine auf Berücksichtigung der Interessen und Klärung der Beziehungen ausgerichtete Mediation, wie sie im Kapitel zwei beschrieben wird, nimmt Pondys Anliegen einer nachhaltigen Konfliktregelung auf.

1.5 Konfliktodynamik

Als besondere Charakteristik von Konflikten wird deren Tendenz zur Ausweitung und Zuspitzung beschrieben. Rapoport (1976, S. 30-33) hat diese Dynamik in drei typischen Formen der Konfliktaustragung als Debatte, Spiel und Kampf beschrieben, die sich bezüglich Denkschema, Ziel, Regeln und Mitteleinsatz graduell verschärften. Auf dieser Basis wurde von Glasl (2002, S. 233-309) ein Modell entwickelt, welches insgesamt neun regressive Eskalationsstufen umfasst (siehe Abbildung 2). Wenn nicht anders vermerkt, beziehen sich die folgenden Ausführungen auf diese Quelle.

Debatte „win-win“			Spiel „win-lose“			Kampf „lose-lose“		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Verhärtung	Debatte, Polemik	Taten statt Worte	Images und Koalitionen	Gesichtsverlust	Drohstrategien	Begrenzte Vernichtungsschläge	Zersplitterung	Gemeinsam in den Abgrund

Abbildung 2: Stufen der Konflikteskalation nach Glasl (2002, S. 236) und Berkel (2008, S. 68)

Im Verlauf des Konflikts bedeutet jedes Überschreiten einer Stufenschwelle eine Verschärfung mit entsprechend negativen Auswirkungen auf die Wahrnehmung, das Verhalten, die Beziehungen und das Selbstkonzept der Konfliktparteien. Die jeweils höhere Nummer steht für eine Zunahme der Eskalation. Während die erste Stufe (Verhärtung) selten als Konflikt wahrgenommen wird, herrscht auf Stufe neun ein für alles sichtbarer totaler Krieg (Gemeinsam in den Abgrund). Auf den Stufen eins bis drei, ist eine für alle befriedigende „win-win“-Lösung durch sachliche Auseinandersetzung denkbar. Eskaliert der Konflikt weiter bis in die Stufen vier bis sechs, wird er bevorzugt auf der persönlichen Ebene ausgetragen. Das „win-lose“-Paradigma wird dominant, der Gesichtsverlust bedrohlich. Ein Gewinnen scheint nur auf Kosten der Gegenpartei möglich, da die Einengung des Blickwinkels keine alternativen Lösungen mehr zulässt. Schlussendlich werden in den Stufen sieben bis neun die angekündigten Drohungen wahr gemacht, die Widersacher entmenslicht und gezielt geschädigt. Eigene Verluste werden in Kauf genommen, da der Zweck im „lose-lose“-Denkschema alle eingesetzten Mittel heiligt. Der Logik der Eskalation folgend sind die Auswirkungen des Konflikts mit jeder Stufe gravierender, für die Beteiligten und ihr Umfeld offensichtlicher. Die konkreten Auswirkungen von Konflikten werden im folgenden Abschnitt erläutert.

1.6 Auswirkungen von Konflikten

Um die Eigendynamik von Konflikten anschaulich zu machen, verwendet Glasl (2002, S. 39-52) das Bild eines mitreissenden Gebirgsflusses. Die betroffenen Personen würden rasch mit zentralen psychischen Funktionen wie Gedanken, Gefühle, Wille und Wahrnehmung vom Strudel des Konflikts erfasst, wobei die sich wechselseitig verstärkenden Effekte oft zu partiellem Kontrollverlust führten. So entstehe rasch eine Diskrepanz zwischen der intendierten und der tatsächlichen Auswirkung des Verhaltens beider Konfliktparteien, was den Eskalationsprozess beschleunige (siehe 1.5). Glasl beschreibt weiter, dass aufgrund dieser Dynamik mit folgenden psychischen Veränderungen bzw. Beeinträchtigungen und dem resultierenden Verhalten zu rechnen sei:

- Verzerrung der Wahrnehmung und des Denkens: Die Betroffenen neigen zur selektiven Aufmerksamkeit, nehmen das Geschehen nur noch sehr einseitig wahr und neigen zur Simplifizierung an sich komplexer Zusammenhänge. In der Folge entwickelt sich eine Unfähigkeit, die Konsequenzen des Tuns einzuschätzen, ein zunehmender Realitätsverlust kann beobachtet werden. Das Selbstbild wird ausschliesslich positiv besetzt, der Gegenpartei alles Böse zugeschrieben.
- Beeinträchtigung des Gefühlserlebens: Die zunehmende Überempfindlichkeit und Ambivalenz zwischen Sympathie und Antipathie gegenüber der anderen Partei ist äusserst anstrengend. Um diese innere Zerrissenheit zu beenden, wird die Position des Misstrauens gewählt und das Innenleben von der Aussenwelt abgeschottet. Dies führt zur übersteigerter Selbstwahrnehmung und verminderter Empathiefähigkeit.
- Korrumpierung des Willenslebens: Konfliktbeteiligte erleben typischerweise Widerstand und Unverständnis von der Gegenpartei. Wenn sie als primäre Reaktion die Strategie der Durchsetzung wählen, verengt sich die Perspektive zunehmend. Das Wollen fixiert sich auf wenige Aspekte bis hin zu „entweder dies oder nichts!“
- Veränderung im äusseren Verhalten: Die oben beschriebenen psychischen Einschränkungen führen dazu, dass die übliche Breite der Handlungsalternativen nicht mehr zur Verfügung steht. Stereotype und fixe Verhaltensmuster herrschen vor und können bisweilen von der Gegenpartei ziemlich gut vorhergesagt werden.

Neben den oben genannten generellen Auswirkungen können Arbeitskonflikte zusätzliche Folgen haben. De Dreu und Gelfand (2008, S. 23-25) erwähnen die negative Wirkung auf die Gesundheit, die erlebte (Un)Gerechtigkeit, die Qualität der sozialen Beziehung sowie die erwartete und freiwillige Arbeitsleistung. Sie weisen darauf hin, dass die Zusammenhänge komplex seien und je nach Perspektive (Zeitraum, Individuum, Gruppe oder Organisation) die Bilanz unterschiedlich ausfallen könne. Ausserdem beeinflusse Art und Ergebnis der Konfliktlösung das weitere Geschehen. Eine Partei könne ihren Sieg über die Kontrahenten zum Ausbau ihre Machtbasis benützen und sich zumindest vorläufig als Konflikt-

gewinnerin profilieren. Im Falle des konsensorientierten Ansatzes und einer Win-Win-Lösung, wie sie in der Mediation angestrebt wird, sei Stabilität, Prosperität und eine präventive Wirkung zu erwarten: „Integrative, win-win solutions create order and stability [...] reduce the probability of future conflict, and stimulate economic prosperity“ (S. 23).

Wie bisher erläutert, können Konflikte vielfältige Funktionen und Ursachen haben sowie sich unterschiedlich manifestieren. Die besondere Dynamik wirkt eskalierend und das Potenzial negativer Auswirkungen auf die Konfliktparteien, deren Beziehungen und das Umfeld ist beträchtlich. Psychische Funktionen wie Wahrnehmung, Denken, Gefühle und Wille sind betroffen und führen zum Aufrechterhalten oder zur Verstärkung des Konflikts. Gesundheit, Beziehungsqualität sowie Arbeitsmotivation und Leistung können darunter leiden. Je fortgeschrittener der Konflikt, desto grösser ist in der Regel der Realitätsverlust der Betroffenen und desto aufwändiger die Konfliktbeilegung.

1.7 Konfliktmanagement in Organisationen

Die Haltung gegenüber Konflikten in Organisationen hat sich laut den Autoren über die letzten 40 Jahre verändert. Gemäss Regnet (2001, S. 73) wurde die ursprüngliche Vermeidungskultur durch eine Phase der Idealisierung von Konflikten abgelöst. Schliesslich habe sich eine differenzierte Betrachtungsweise durchgesetzt, welche die Vor- und Nachteile von Konflikten im Auge behalte. Allerdings ist nach Gebert und Rosenstiel (2002, S. 164) in der Praxis das Unterdrücken von Konflikten eher die Regel als die Ausnahme, da im organisationalen Kontext nicht zu unterschätzende langfristige Abhängigkeiten bestehen, welche sich auf das Verhalten im Konflikt auswirkten. Trotz dieser Vermeidungstendenz sind gemäss Berkel (2008, S. 132) ein Drittel aller Aktivitäten der Führungskräfte eine Folge von Konflikten, was das Konfliktmanagement zu einer grundlegenden Führungsaufgabe mache. Vorausschauende Koordination, Kommunikation und gezielte Führung könne Konflikte nicht vermeiden, deren Wahrscheinlichkeit jedoch vermindern. Diese Konfliktprophylaxe sei von Vorgesetzten an keine andere Stelle delegierbar.

Über den Wert des präventiven Führungsverhalten hinaus besteht ein Konsens bezüglich der Notwendigkeit, Konflikte rechtzeitig anzugehen und deren unkontrollierte Eskalation zu vermeiden (Berkel, 2008; Rüttinger & Sauer, 2000; Schwarz, 2001). Dies setzt nach Regnet (2001, S. 77) voraus, dass Konflikte auch als solche erkannt und eingehend analysiert werden. Das Nichtbeachten relevanter Information erhöhe das Risiko, mögliche Handlungsalternativen auszuschliessen und Fehlentscheide zu treffen. Welche grundsätzlichen Wege der Konfliktbearbeitung Organisationen wählen können, haben Ury, Brett und Goldberg (1991, S. 19-38) in ihrem Konzept des effektiven Konfliktlösungssystems beschrieben (siehe Abbildung 3). Sie gehen von drei möglichen Ansätzen aus:

- 1) Interessenausgleich: Beim Interessenausgleich sollen die Bedürfnisse, Wünsche und Sorgen der Parteien zur Sprache kommen und durch Verhandeln konkurrierende Interessen aufeinander abgestimmt werden.
- 2) Recht: Nach der Logik des Rechts wird eine Streitsache - häufig durch eine dritte Partei - nach anerkannten Normen, Regeln oder Gesetzen entschieden.
- 3) Macht: Schliesslich kann ein Konflikt auch entschieden werden, indem sich die Mächtigeren durchsetzen. Dies kann die hierarchisch höhergestellte Partei sein, aber auch Untergebene können zum Beispiel durch Verweigerung Macht ausüben.

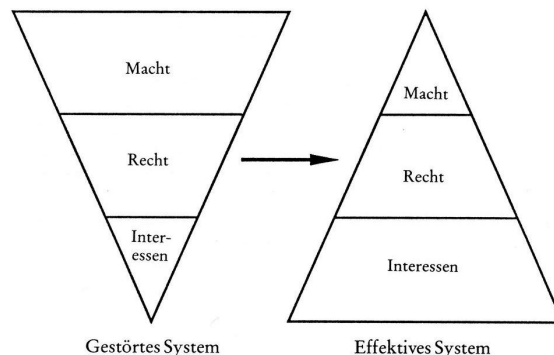


Abbildung 3: Vom gestörten zum effektiven Konfliktlösungssystem, nach (Ury u. a., 1991, S. 37)

Nach Ury u. a. (1991) haben alle drei Ansätze ihre Berechtigung und können sich gegenseitig beeinflussen bzw. ergänzen. In einem gestörten System würde jedoch die Mehrzahl der Konflikte durch Machtentscheidungen angegangen. Dadurch steige das Risiko weiterer Konflikte als Folge nicht berücksichtigter Interessen und Ursachen. Ihrer Ansicht nach werde in einem effektiven Konfliktlösungssystem der Interessenausgleich entschieden gefördert. Wo sinnvoll, sollten jedoch auch Regeln und Rechtsmittel zur Anwendung kommen oder Machtentscheidungen gefällt werden.

Obwohl Konflikte sowohl Vor- als auch Nachteile haben, werden sie in Organisationen aufgrund der Abhängigkeitsverhältnisse eher vermieden. Das Konfliktmanagement und das Vorbeugen von Konflikten ist eine umso wichtigere Führungsaufgabe. Kommt es trotz Prävention zum Konflikt, ist eine eingehende Analyse nötig, damit adäquat reagiert werden kann. Es stehen grundsätzlich drei Mittel zur Verfügung: Der Einsatz von Macht, die Anwendung des Rechts oder das Anstreben des Ausgleichs der Interessen. Letzteres ist auch eines der angestrebten Ziele, das durch die Mediation erreicht werden soll. Was unter Mediation verstanden wird und welche Wirkung gemäss der Literatur erwartet werden kann, wird im folgenden Kapitel dargestellt.

2 Mediation

Im folgenden Kapitel wird Mediation als Methode der Konfliktbewältigung definiert, sowie deren Grundsätze und Grenzen erläutert. Anschliessend wird der Bezug zur innerbetrieblichen Mediation hergestellt und die nach der Fachliteratur zu erwartende Wirkung beschrieben.

2.1 Begriffsklärung Mediation

Gemäss Dorsch (Häcker & Stapf, 2004, S. 584) ist die Mediation „ein alternatives Schlichtungsverfahren, bei dem mittels eines oder mehrerer neutraler („allparteilicher“) Mediatoren [...] eine kooperative ausser- oder vorgerichtliche, rechtsverbindliche Konfliktlösung angestrebt wird“. Die mediiierende Person verfüge über keinerlei Entscheidungsgewalt und unterstütze die eigenverantwortlich handelnden Parteien durch spezifische Methodik in der Erarbeitung einer Vereinbarung. Damit grenzt sich für Montada und Kahls (2007, S. 2-4) die Mediation deutlich von öffentlichen Gerichtsverfahren oder Schiedsverfahren ab. Diese hätten nur bedingt freiwilligen Charakter und würden die Interessevertretung, das Vorschlagsrecht und die Entscheidungsgewalt graduell an Dritte delegieren. Des Weiteren gehe es bei der Mediation nicht primär um das Lösen der offensichtlichen Probleme. Das eigentliche Ziel der Mediation sei die „Aufdeckung der Tiefenstruktur eines Konflikts, damit eine nachhaltige Bereinigung möglich wird“ (S. 1). Zu der angestrebten Nachhaltigkeit tragen gemäss Altmann, Fibiger und Müller (2005, S. 12) drei der Mediation assoziierten Funktionen bei:

- 1) Vermittlung als zentrale kommunikative Dienstleistung, damit die Parteien wieder ins Gespräch kommen und verzerrte Bilder korrigieren können.
- 2) Interesseausgleich anstreben durch die Offenlegung persönlicher Bedürfnisse und Ziele, welche hinter den vordergründigen Ansprüchen und Positionen der Parteien stehen.
- 3) Versöhnung unterstützen mit dem Ziel, künftige Kommunikation und Kooperation auf der Basis einer geklärten Beziehung zu erleichtern.

Nicht alle Autoren sind der Ansicht, dass die Mediation den Anspruch der Versöhnung zwingend einlösen muss. Ihr primäres Ziel ist nach Ballreich und Glasl (2007, S. 15), dass „die Konfliktparteien wieder auf ihre Fähigkeiten der Besonnenheit, der klaren Vernunft und der Rücksichtnahme zurückgreifen können.“

Mediation kommt in verschiedenen Feldern zur Anwendung, unter anderem in der Familienmediation und der Wirtschaftsmediation. Letztere lässt sich nach Faller (2007, S. 333) in zwei Bereiche einteilen. Die interorganisationale Mediation mit Fokus auf juristischen Fragestellungen und die innerbetriebliche Mediation, welche sich vorwiegend mit Konflikten

am Arbeitsplatz, Teamkonflikten und der Konfliktbearbeitung in Veränderungsprozessen befasse. Auf den letztgenannten Bereich konzentriert sich die vorliegende Arbeit.

2.2 Grundsätze der Mediation

In Abgrenzung zu üblichen juristischen und anderen Konfliktbearbeitungsverfahren zeichnet sich die Mediation durch eine Reihe von Grundsätzen aus. Je nach Autor werden sie als unabdingbare Voraussetzung für einen Erfolg versprechende Mediation oder lediglich als der Situation anzupassende Leitlinien verstanden. Hösl (2002, S. 29-68) postuliert sechs Wesensmerkmale der Mediation:

- 1) Eine externe Drittperson führt als Aussenstehende klar, empathisch und konstruktiv durch den Prozess.
- 2) Die Allparteilichkeit der mediiierenden Person erschöpft sich nicht in der Neutralität. Sie strebt nach echtem Verstehen der individuellen Perspektiven und nach Sicherstellung eines fairen Prozesses. Eine aktive Unterstützung ist im Sinne der Klärungshilfe für alle Parteien erwünscht.
- 3) Die Eigenverantwortlichkeit aller Teilnehmenden schliesst auch deren freiwillige Teilnahme an der Mediation ein. Vorausgesetzt wird, dass die Personen psychisch zur Konfliktbearbeitung in der Lage sind.
- 4) Die Fall- und Problemspezifität ergibt sich aus der Tatsache, dass jede Mediation durch die beteiligten Individuen und spezifischen Kontexte zu einem Unikat wird.
- 5) Die Ergebnisoffenheit des Prozesses leitet sich aus der Freiwilligkeit ab. Darüber hinaus können sich durch das Loslassen von Unterordnungs- und Konkurrenzszenarien für die kooperierenden Parteien unvorhersehbare Lösungen ergeben.
- 6) Der Einbezug aller Konfliktparteien ist anzustreben, da die Akzeptanz und Nachhaltigkeit des Ergebnisses wesentlich von der Mitsprache der Beteiligten abhängt.

In diesem Zusammenhang legen Montada und Kals (2007, S. 128-130) besonderen Wert auf die Wechselbeziehung zwischen Partizipation, erlebter Verfahrensgerechtigkeit und der positiven Bewertung des Ergebnisses. Die aktive Mitgestaltung und Nachvollziehbarkeit der Argumente und Entscheidungen mache eine hohe Akzeptanz des Mediationsergebnisses wahrscheinlich, auch wenn die Parteien Kompromisse zu leisten hätten. Ein höflicher Umgang und die gegenseitig respektvolle Behandlung seien hier selbstredend vorausgesetzt.

Unter den Autoren besteht keine Einigkeit, welchen Platz Emotionen im Mediationsprozess haben dürfen. Nach Dörflinger-Khashman (2010, S. 79-80) sind die Emotionen jedoch die Schlüssel zu den Bedürfnissen der Konfliktparteien und steuern oft unbewusst die Wahrnehmung sowie die Beziehung untereinander und zur Organisation. In der beziehungsorientierten Form der Mediation sei daher eine adäquate Wertschätzung und Themati-

sierung emotionaler Aspekte unverzichtbar, da in den Emotionen die Kraft der Veränderung liege.

Nicht zuletzt ist die Privatsphäre in der Mediation zentral. Die Beteiligten vereinbaren absolute Vertraulichkeit, punktuelle Ausnahmen bedingen die Zustimmung aller. Nur so könne ein Vertrauensklima entstehen, das die Offenlegung wichtiger Informationen und persönlicher Befindlichkeiten erst möglich mache (Haas & Wirz, 2006, S. 17).

2.2.1 Freiwilligkeit der Teilnahme

Die Freiwilligkeit und Selbstbestimmung wird von verschiedenen Autoren als die Grundvoraussetzung der Mediation betrachtet. Auch wenn sich nach Haas und Wirz (2006, S. 16) kaum jemand absolut freiwillig zur Konfliktbearbeitung mit Dritten entscheide, sei es schwierig, sich unter permanentem Zwang konstruktiv in die Verhandlungen einzubringen. Allen Beteiligten müsse daher das Recht zugestanden werden, jederzeit die Mediation zu unterbrechen oder zu beenden. Auch Pühl (2003) räumt ein, dass die Freiwilligkeit der Mediation im organisationalen Kontext und unter hohem Veränderungsdruck eingeschränkt sein könne. Seiner Ansicht nach dürfe ein Arbeitgeber die Mediation allerdings nicht vordringen, hingegen verlangen, dass die Angestellten während der Arbeitszeit an einer Information über die Mediation teilnehmen.

Mit Blick auf die Mediationspraxis relativiert Duss-von Werdt (2008, S. 56) die Bedeutung der Freiwilligkeit. Er weist auf den semantischen Widerspruch hin, die Freiwilligkeit einzufordern. Aktive Bereitschaft - das eigentliche Ziel der Freiwilligkeit - entstehe allmählich als Ergebnis des Prozesses und könne nicht als Vorbedingung gelten. Dieser Logik folgend schreibt er der Freiwilligkeit nur geringe Relevanz zu: „Ob jemand freiwillig an einer Vermittlung teilnimmt oder nicht, ist nebensächlich. Entscheidend ist, wie er sich verhält, wenn er mit Anderen umgeht“ (S. 110). Die „Einstellung“ entscheide schlussendlich, ob sich die Konfliktparteien verständigen oder vor Gericht, durch Herausekeln am Arbeitsplatz und anderen Methoden bekämpfen wollten.

2.3 Problemlösung versus Transformation

Wie bereits angedeutet, ist die Mediation kein exakt reglementiertes Verfahren. Es herrscht vielmehr eine Vielfalt bezüglich der Ziele, der intendierten Wirkung, der Prioritäten und Interventionsstile. Nachfolgend werden zwei Schulen kurz erläutert, welche die Mediationspraxis entscheidend geprägt haben, die „Problemlösungs-Schule“ und die „Transformations-Schule“.

In der „Settlement Mediation“, auch Problemlösungs-Ansatz genannt, liegt der Fokus nach Alexander (2008, S. 110) auf der Lösung des Sachproblems und der Unterzeichnung einer gegenseitigen Vereinbarung. Dies empfehle sich vor allem, wenn sich die Parteien über beschränkte Ressourcen oder ein Einzelthema uneinig seien und der Beziehung weniger

Gewicht beigemessen werde. Dieses Modell steht nach Ballreich und Glasl (2007, S. 255) dem „Harvard-Konzept“ des sachgerechten Verhandeln nahe: „Die herrschenden US-amerikanischen Mediationsschulen – allen voran der klassische Harvard-Ansatz [...] – betonen die Zukunfts- und Ergebnisorientierung. Sie gehen kaum oder gar nicht auf verletzte oder Vertrauen zerstörende Ereignisse der Vergangenheit ein, weil sonst nach dieser Auffassung eine Mediation zu sehr in die Nähe einer Therapie geraten könnte.“ Als erwünschte Wirkung von Mediation kann also primär das Lösen des Sachproblems und das Finden einer gemeinsamen Übereinkunft betrachtet werden.

Im Gegensatz dazu schliesst gemäss Alexander (2008, S. 115) „Transformative Mediation“ die Thematisierung der Beziehungsebene mit ein. Sie zielt auf eine Veränderung der konfliktreichen Beziehung in Richtung einer Versöhnung und neu erlebten Fairness im Umgang miteinander. Dieses Modell sei im Falle von Beziehungs- und Wertekonflikten besonders geeignet, oder zur Bearbeitung von unterschwellig Themen und Affekten bei sich wiederholenden Streitigkeiten. Bush und Folger (1994) - prominente Vertreter dieser Schule - sind der Überzeugung, dass Mediation über die Möglichkeit der Problemlösung hinaus in zweifacher Hinsicht persönlichkeits- und gesellschaftsveränderndes Potenzial hat: durch „Empowerment“ und „Recognition“. Unter „Empowerment“ verstehen sie die (Wieder) Erstarkung des Selbstbewusstseins und der Selbstwirksamkeit, unter „Recognition“ die empathische Anerkennung der Sichtweisen und Bedürfnisse anderer. Der besondere Wert der transformativen Mediation liege in der Chance zur Selbsterkenntnis und dem Verstehen des Beziehungsgeschehens im und durch den Konflikt. Es geht also um die Möglichkeit sozialen Lernens. Die Autoren räumen allerdings ein, dass Empowerment in allen Fällen möglich sei, die Anerkennung der Perspektiven anderer jedoch eine freie Willensentscheidung bleibe: „Recognition, on the other hand, can only be attained when parties willingly give it – either in response to an mediator’s efforts or spontaneously“ (S. 94). Die intendierte Wirkung liegt somit primär im Bereich der veränderten Beziehung und Stärkung der Persönlichkeit. Die Lösung des Sachproblems ist ein erwünschter Nebeneffekt.

Dörflinger-Khashman (2010) hat die Anliegen der transformativen Mediation in Richtung eines Transfer-orientierten Mediationsprozesses weiterentwickelt. Kompetenzgewinn und organisationales Lernen sollen nicht lediglich erwünschtes Nebenprodukt, sondern explizite Ziele der Mediation sein. Ein entsprechend gestalteter Mediationsprozess könne nachhaltige Entwicklungsgewinne und deren Transfer ins Arbeitsumfeld der Parteien aktiv unterstützen.

Im Zentrum der vorliegenden Arbeit steht die Wirkung des Mediationsprozesses, unabhängig von der Lösung des Sachproblems oder der Unterzeichnung einer Schlussvereinbarung. Dieser Fokus deckt sich mit der Grundhaltung der transformativen Mediation, welche die Förderung sozialer Kompetenzen anstrebt. Die Mediation kann jedoch eine erfolgreiche Beilegung von Konflikten nicht garantieren und ein konstruktives Engagement der

Konfliktparteien nicht erzwingen. Daher werden im folgenden Kapitel Überlegungen zu den Grenzen der Mediation angestellt.

2.4 Grenzen der Mediation

Auch wenn, wie oben beschrieben, die Mediation als Konfliktbearbeitungsmethode Potenzial hat, wird in der Fachliteratur auch auf ihre Grenzen hingewiesen. Montada und Kals (2007, S. 295) beschreiben den kleinsten gemeinsamen Nenner als die Haltung „divergierende Sichtweisen verstehen zu wollen und eine Annäherung zu versuchen.“ Falls diese Bereitschaft weder gegeben sei noch geweckt werden könne, sei die Mediation zum Scheitern verurteilt. Als weitere Gründe für den Abbruch des Verfahrens nennen sie psychopathologische Störungen, intellektuelle Überforderung, rigoroser Durchsetzungswille gegenüber der anderen Partei, gehäufte Regelverletzung und Manipulationsversuche sowie einseitige Parteinahme der Mediatoren.

Auf jeden Fall soll - nach Duss-von Werdt (2008, S. 53) - eine medierende Person nicht der Verlockung erliegen den Parteien beizubringen, „wie sie es ‚richtig‘ zu machen haben, damit Mediation geht.“ Nichttriviale soziale Systeme liessen sich nicht wie Maschinen von aussen steuern. Wohl aber könnten sie durch mediative Art des Fragens „verstört“ werden, was möglicherweise den Parteien erlaube, sich aus ihrer konflikttypischen Fixierung zu lösen. Aus der Sicht eines autonomen Menschen könne nicht ohne weiteres davon ausgegangen werden, dass die Konfliktparteien ihren eigenen Blickwinkel erweitern und sich in die Situation der Gegenpartei versetzen können. Diese Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, ein entscheidender Faktor in der Mediation, sei nicht nur eine Frage des Willens, sondern auch eine Frage des Intellekts und der Fähigkeit zur Empathie.

Des Weiteren macht Duss-von Werdt (2008) auf die Grenzen im Bezug auf die durch Mediation zu erreichenden Ergebnisse aufmerksam. Auch wenn im Konsens erarbeitete Win-Win-Ergebnisse optimal wären, seien sie nicht immer möglich. Oftmals sei das Ergebnis einer Mediation eine Mischung aus Konsens und Kompromiss. Ponschab und Dendorfer (2002, S. 1037) plädieren mit Blick auf Konflikte in Unternehmen ebenfalls für einen gewissen Pragmatismus, da es manchmal schlicht um das Verteilen von Ressourcen und nicht um das „Vergrössern des Kuchens“ gehe. Trotzdem seien kooperative Konfliktlösungsmethoden zu bevorzugen, weil sie massgeblich zu einer allseitig hohen Akzeptanz der Ergebnisse beitragen würden.

Es kann festgehalten werden, dass die Mediation ein aussergerichtliches, auf Partizipation und Eigenverantwortlichkeit ausgerichtetes Verfahren zur Beilegung von Konflikten ist. Mit der Unterstützung einer allparteilichen Drittperson klären die Konfliktparteien ihre Differenzen im direkten Gespräch. Durch das Zuhören und den Perspektivenwechsel werden die Interessen der Gegenpartei verständlich und können in die Lösungsfindung einbezogen werden. Je nach Interventionsstil werden unterschiedliche Ziele favorisiert. Die

transformative Mediation legt Gewicht auf die Beziehungsgestaltung und die Förderung der Selbst- und Sozialkompetenz. Mediation ist im Grundsatz freiwillig und das Ergebnis unter anderem abhängig davon, wie stark sich die Parteien engagieren können oder wollen.

Welchen Stellenwert die Mediation im innerbetrieblichen Kontext hat, wird im nächsten Kapitel erläutert.

2.5 Mediation im innerbetrieblichen Kontext

Die Mediation hat sich nach Faller (2007, S. 333) während den letzten 20 Jahren im deutschsprachigen Raum stark entwickelt und wurde entscheidend durch die aus den USA übernommene Familienmediation geprägt. Diese Tatsache erachten Rissel und Wagner (2002, S. 988-989) als bisweilen hinderlich für die Akzeptanz in der Wirtschaft, da sie bei oberflächlicher Betrachtung als sozialtherapeutisches, unjuristisches und risikoreiches Verfahren betrachtet würde. Tatsächlich sei qualifizierte Mediation eine rationale und effektive Art der Konfliktbearbeitung, die sich keineswegs im rechtsfreien Raum bewege. Zudem lege Mediation Wert auf den Erhalt konstruktiver Parteibeziehungen, was auch im wirtschaftlichen Kontext nicht unterschätzt werden dürfe. Dieser Aspekt wird von Hacke (2003, S. 321-322) besonders hervorgehoben. Er betont die Spezifität innerbetrieblicher Konflikte. Im Vergleich mit Konflikten zwischen Unternehmen beständen unter den Beteiligten innerbetrieblicher Konflikte in der Regel engere Abhängigkeitsverhältnisse und Kündigungen seien nicht nur ein Kosten- und Ressourcenfaktor, sondern oft eine Belastung für das Betriebsklima. Daher erachtet Hacke die Mediation als Methode der Wahl, weil sie auf die (Neu)Gestaltung der gemeinsamen Zukunft und Wertschätzung der Beziehungen angelegt sei. Nicht ohne Grund nützten grosse Unternehmen wie „General Electrics“, „Shell“ und der „US Postal Service“ mediative Verfahren in ihren unternehmensinternen Konfliktmanagementsystemen.

Um die Situation der Mediation in der Schweiz besser einschätzen zu können, hat der Schweizerische Dachverbandes für Mediation (SDM) im Jahr 2008 eine Erhebung durchgeführt (Domont, 2009a). Erfasst wurden 4'753 Fälle, in denen mediative Methoden zur Anwendung kamen. Im Bereich „Arbeit / innerbetriebliche Konflikte“ wurden 2008 durch 354 Mediatorinnen und Mediatoren 951 Mediationen durchgeführt, was 20% der angegebenen Mediationen repräsentiert. Aus dem Bericht kann geschlossen werden, dass die innerbetriebliche Mediation - nach der Familienmediation - das wichtigste Einsatzgebiet der Mediation darstellt.

2.6 Wirkung der Mediation

Die Fragestellung dieser Arbeit bezieht sich auf die Wirkung des Mediationsprozesses. Im folgenden Abschnitt wird daher beschrieben, welche Wirkung aufgrund des Studiums der

Fachliteratur erwartet werden kann. Die Auswahl beschränkt sich vorwiegend auf Aspekte des individuellen Lernens, der Sozialkompetenz und der persönlichen Entwicklung.

Montada und Kals (2007, S. 291-294) sehen die Konfliktmediation als Entwicklungschance. Sie empfehlen ein Bewusstmachen der Entwicklungsgewinne, des neu erworbenen Wissens sowie der neuen Einstellungen und Kompetenzen. Darunter verstehen sie die folgenden Entwicklungsgewinne für die betroffenen Parteien:

- Gewinn an Selbsterkenntnis bezüglich wichtiger Anliegen, Überzeugungen, Stärken und Schwächen; Inkongruenzen zwischen Selbst- und Fremdbild werden transparent und eigene Anteile am Konfliktgeschehen können erkannt werden.
- Gewinn an Wissen zur Einschätzung künftiger Entscheidungen in Konfliktfällen. Darunter ist auch das Wissen über Urteilsfehler zu subsumieren wie die Überschätzung von Eigennutz als Motiv der Gegenseite oder wie problematische Gerechtigkeitsvorstellungen, welche die Schuldfrage ins Zentrum rücken oder Verteilungsgerechtigkeit einseitig definieren.
- Fähigkeit zur Perspektivenübernahme anderer und Relativierung der eigenen Sichtweise, was die eigene Kommunikationsfähigkeit und das Verständnis für andere Menschen und Kontexte erhöht.
- Gewinn an neuen sozialen Kompetenzen die erlauben, künftige Probleme und Konflikte besser zu bewältigen. (a) Durch aktives Zuhören können kommunikative Missverständnisse geklärt werden. (b) Aufgrund eines vertieften Verständnisses der Funktion und des Ausdrucks von Emotionen steigt die emotionale Kompetenz. (c) Durch Klärung des persönlichen Erlebens von Ungerechtigkeit und Präferenzen in der Zuschreibung von Verantwortlichkeit können Konflikte besser analysiert werden. (d) Dank der Erweiterung des Problemlösungsspektrums, das über das Nullsummenspiel hinausgeht, können leichter kreative Lösungen gefunden werden.
- Gewinn an Weisheit, welcher zur Einsicht führt, dass es nicht nur eine einzige normative Wahrheit gibt.

Es würde den Umfang dieser Arbeit sprengen, alle möglichen Wirkungen der Mediation detailliert zu beschreiben. Deshalb sind die Ergebnisse aus verschiedenen Publikationen in Tabelle 1 in drei Ebenen zusammengefasst: Die individuelle Ebene, die interpersonelle Ebene der Konfliktparteien und die Ebene des Konfliktumfeldes. Eine ausführliche Liste findet sich im Anhang C.

Ebene	Mögliche Effekte/Auswirkungen des Mediationsprozesses
<u>Individuelle Ebene</u> (direkte Wirkung)	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisierung für Wahrnehmungsphänomene - Bewusster Umgang mit Emotionen - Zunahme der Selbstachtung, der Selbsterkenntnis und des persönlichen Wachstums - Fähigkeit zur Perspektivenübernahme, Verständnis eigener und fremder Interessen - Fähigkeit, Win-Win-Lösungen anstreben und erreichen zu können - Erhöhte Kommunikationskompetenz - Gewinn an Konfliktkompetenz - Bewusstheit für organisationale Widersprüche/systemische Interdependenzen - Erweitertes Sachwissen
<u>Interpersonelle Ebene, Konfliktparteien</u> (direkte Wirkung)	<ul style="list-style-type: none"> - Erleben als gleichberechtigte Partner, verbesserte und belastbarere Beziehungen - Gemeinsame Gestaltung der Zukunft ermöglichen - Versöhnung zwischen den Konfliktparteien - Offenere und wertschätzendere Kommunikationskultur - Stärkung der Kooperation und der gemeinsamen Zielorientierung - Verbesserte Konfliktkultur
<u>Ebene Konfliktumfeld</u> (indirekte Wirkung)	<ul style="list-style-type: none"> - Interessenbasierte Verhandlungskompetenz in der Organisation - Stärkere organisationale Identifikation und Partizipation der Mitarbeitenden - Zunahme der innerbetrieblichen Gesundheit - Stärkung des Images der Organisation als fortschrittlicher und zuverlässiger Geschäftspartner und Arbeitgeber

Tabelle 1: Mögliche Effekte der Mediation, eigene Zusammenstellung gemäss verschiedenen Publikationen (Altmann u. a., 2005; Anderson & Bingham, 1997; Dörflinger-Khashman, 2010; Kerntke, 2009; Montada & Kals, 2007; Sinner, 2005)

Die der Mediation zugeschriebene Wirkung ist vielschichtig und nicht spezifisch auf die innerbetriebliche Mediation ausgerichtet. Inwiefern die oben beschriebenen Effekte durch entsprechende Forschung abgesichert sind, wird im folgenden Abschnitt erläutert.

2.7 Stand der Evaluationsforschung in der Mediation

Um die Wirkung der Mediation empirisch nachweisen zu können, sind entsprechende Untersuchungen notwendig. Da die moderne Form der Mediation jedoch ein relativ junges und heterogenes Verfahren ist, steht nach Montada und Kals (2007, S. 282) kaum Evaluationsliteratur zur Verfügung. Generell befindet sich die Evaluationsforschung im Bereich der Mediation noch in den Anfängen und es fehlten weitgehend theoretisch konsistente und empirisch abgesicherte Kategoriensysteme. Trotzdem lassen die Ergebnisse verschiedener Untersuchungen Rückschlüsse auf den Erfolg der Mediation zu. Gemäss der ersten Erhebung des Schweizer Dachverbands Mediation (Domont, 2009b) wurden 73.4 % der in der Periode 2006 bis 2008 erfassten innerbetrieblichen Mediationsfälle - also jährlich 194 Fälle - erfolgreich mit einer schriftlichen Vereinbarung abgeschlossen. Allerdings kann diese formale Definition des Erfolgs die vielfältigen Auswirkungen des Mediationsprozesses nicht abbilden, wie die Bemerkungen einer befragten Person zeigen: „Manchmal war die Mediation sehr nützlich, auch wenn keine Vereinbarung unterzeichnet wurde“ (S. 8).

Als eine der ersten Studien, welche die Wirkung innerbetrieblicher Mediation differenzierter und systematisch erfasste, gilt die Evaluation des „US Postal Service REDRESS Pro-

gramms“. Dieses Programm bezweckt die Lösung von Konflikten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Angestellte, die sich ungerecht behandelt fühlen, können - als Alternative zur arbeitsgerichtlichen Klage - eine Mediation anstreben. Das Programm orientiert sich an den Prinzipien der transformativen Mediation (siehe 2.3) und zielt nicht primär auf die sachbezogene Beilegung des Konflikts, sondern auf den Beziehungsaspekt und das gegenseitige Verstehen. Gemäss den Angaben von Bingham und Pitts (2002) wurden vorwiegend positive Effekte festgestellt. Insbesondere die Vorgesetzten berichteten über eine Zunahme an Konfliktmanagementkompetenz, und dass sie bessere Zuhörer geworden seien. Im Durchschnitt waren 69% aller Beteiligten mit den Ergebnissen der Mediation zufrieden. Allerdings sind die spezifischen Bedingungen des „REDRESS Programms“ zu beachten. Es sind immer die Mitarbeitenden, die das Verfahren anstrengen und somit auch die Freiheit haben, den Prozess abzubrechen und alternativ dazu den arbeitsgerichtlichen Weg zu wählen. Für die Vorgesetzten hingegen ist die Teilnahme an der Mediation verpflichtend. In der Schweiz bzw. im deutschsprachigen Raum konnte keine Studie gefunden werden, welche die verschiedenen Effekte der innerbetrieblichen Mediation nachweist. Dies steht im Gegensatz zur besser beforschten Familienmediation, für welche standardisierte Messinstrumente in Form von Fragebogen zur Verfügung stehen, wie das sich weiter entwickelnde „Heidelberger Dokumentationssystem DoSys“ (Bastine & Weinmann-Lutz, 1998).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Mediation ein freiwilliges, aussergerichtliches und partizipatives Verfahren zur Beilegung von Konflikten ist. Mithilfe einer allparteilichen Drittperson können die Konfliktparteien direkt ins Gespräch kommen, ihre Anliegen bearbeiten und eigenverantwortlich Lösungen entwickeln, welche die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt. Während die Problemlösungs-Schule auf konkrete Sachprobleme fokussiert, achtet die Transformations-Schule auf die Beziehungsaspekte und strebt nach Erweiterung der Selbst- und Sozialkompetenz. Mediation setzt voraus, dass die Konfliktparteien eine minimale Bereitschaft und die Fähigkeit haben, ihre Anliegen zu formulieren, Perspektiven zu wechseln und sich auf den Prozess einzulassen. Die innerbetriebliche Mediation ist in der Schweiz - nach der Familienmediation - das zweitwichtigste Einsatzgebiet. In vielen Publikationen wird die Mediation als wirksames, effizientes und nachhaltiges Konfliktbearbeitungsverfahren beschrieben. Neben der Lösung von Sachproblemen können auch vielfältige Effekte auf individueller, interpersoneller und organisationaler Ebene erwartet werden. Die Forschung steckt insgesamt noch in den Anfängen und ist je nach Anwendungsfeld der Mediation unterschiedlich weit fortgeschritten. Im Bereich der innerbetrieblichen Mediation sind erst einige wenige Studien veröffentlicht worden.

III Empirischer Teil

Die formulierten Fragen, Hypothesen und aus der Fachliteratur gewonnenen Erkenntnisse werden im empirischen Teil dieser Arbeit anhand der erhobenen Daten überprüft. Im folgenden Kapitel werden die Methodik und die Rahmenbedingungen der Datenerhebung sowie das konkrete Vorgehen erläutert und die Ergebnisse dargestellt.

3 Qualitative Untersuchung

3.1 Methodik

Im Rahmen dieser Arbeit kommt die in Bortz und Döring (2006, S. 109-110) erläuterte „summative Evaluation“ zur Anwendung, welche die Wirkung der Mediation erst nach deren Abschluss überprüft. Dies im Gegensatz zur prozessbegleitenden „formativen Evaluation“, die bereits während der Intervention Daten erhebt und prozesssteuernde Funktionen erfüllt. Die Datenerhebung erfolgte mittels eines „problemzentrierten Interviews“ nach Mayring (2002, S. 67-73). Diese Form gibt den befragten Personen Raum, möglichst frei von ihren Erfahrungen und relevant erscheinenden Aspekten des Forschungsthemas zu berichten. Es wurden primär offene, erzählgenerierende Fragen ohne Antwortvorgaben gestellt. Die Teilstrukturierung half im Falle eines Abschweifens der interviewten Person immer wieder auf die Kernthemen zurückzukommen. Die interviewende Person konnte zudem beim Auftauchen interessanter Aspekte Ad-Hoc-Fragen stellen oder bereits in anderem Zusammenhang beantwortete Fragen überspringen.

Im Gegensatz zum rein explorativen Vorgehen, wird im problemzentrierten Interview das Themenfeld vorgängig analysiert und ein entsprechender Gesprächsleitfaden zusammengestellt. Mayrings Ablaufmodell (2002, S. 71) sieht fünf Schritte vor, welche auch in der vorliegenden Arbeit zur Anwendung kommen: (1) Problemanalyse, (2) Leitfadenkonstruktion, (3) Pilotphase, (4) Interviewdurchführung, (5) Aufzeichnung. Die Problemanalyse erfolgt im Rahmen des Literaturstudiums (siehe Kapitel 1 und 2) und nicht aufgezeichneter Experimentgespräche. Die Schritte zwei und drei werden im Folgenden erläutert.

3.1.1 Interviewleitfaden

Das Untersuchungsdesign sieht eine retrospektive Datenerhebung vor. Die befragten Personen sollen sich trotzdem möglichst konkret in die Konfliktsituation und den anschließenden Mediationsprozess zurückversetzen. Zu diesem Zweck sieht der Leitfaden drei Phasen vor: Die Situation vor, während und nach der Mediation. Jede Phase wird durch erzählgenerierende Eröffnungsfragen eingeleitet. Ergänzend dazu werden spezifischere Fragen zu Rahmenbedingungen und möglichen Lern- und Veränderungsfeldern gestellt. Den Abschluss des Interviews bilden offene Fragen, die Raum für ergänzende Kommentare oder Vergleiche mit anderen Konfliktsituationen lassen.

Für den von Mayring (2002, S. 69) in der Pilotphase empfohlenen „Pretest“ des Interviewleitfadens stellte sich ein Mediator zur Verfügung. Er beantwortete die Fragen aus der Perspektive der Betroffenen eines realen Mediationsfalles. Um den unterschiedlichen Blickwinkel der direkt involvierten Konfliktparteien und der Auftrag gebenden Parteien gerecht zu werden, sind zwei Versionen erstellt worden. Sie unterscheiden sich inhaltlich jedoch nicht; die Fragen wurden lediglich formal auf die jeweilige Perspektive der interviewten Person angepasst. Deshalb ist im Anhang B nur der Fragebogen für die Konfliktparteien abgedruckt.

3.1.2 Feldzugang und Stichprobe

Für die ursprünglich geplante Stichprobe von sechs Mediationsfällen und maximal 18 Einzelinterviews wurde gemäss Merkens (2008, S. 290-297) im Voraus eine „Samplestruktur“ festgelegt. Damit sollen möglichst viele Aspekte des zu untersuchenden Feldes in einer relativ kleinen Stichprobe abgebildet werden. Für die vorliegende Untersuchung gelten folgende Kriterien:

- Abschluss der Mediation mit oder ohne einvernehmliche Unterzeichnung einer Vereinbarung mindestens aber nach einer Phase der Konfliktklärung/-bearbeitung und einer für die Parteien befriedigenden Lösung.
- Die Konfliktparteien befinden sich im Angestelltenverhältnis
- Der Auftrag wurde durch eine vorgesetzte Stelle erteilt
- Der Abschluss der Mediation liegt nicht länger als zwei Jahre zurück
- Möglichst hoher Branchen- und Gendermix
- Maximal zwei Mediationen wurden durch dieselbe Mediatorin, denselben Mediator durchgeführt

Zusätzlich kommen sowohl die emotional wie persönlich hoch involvierten Konfliktparteien als auch die Auftrag gebende Partei mit ihrer Aussenperspektive zu Wort.

Bereits im Vorfeld der Untersuchung wurde deutlich, dass Konflikte mit Tabus behaftet sind und die Vertraulichkeit ein wichtiger Faktor in der Mediation darstellt. Deshalb wurde der Kontakt zu den gesuchten Personen durch eine Mediatorin oder einen Mediator hergestellt. Sie konnten unter Wahrung der Anonymität ihre Kundinnen und Kunden von der Studie unterrichten und die zu einem Interview bereiten Personen - zwecks Vereinbarung eines Termins - melden. Alle sechs vorgestellten Fälle wurden durch Mediatorinnen und Mediatoren vermittelt. Dieser Feldzugang - im Gegensatz zu einer allgemeinen Anfrage an Unternehmen und Organisationen - erwies sich in Anbetracht der beschränkten Ressourcen des Verfassers dieser Arbeit als geeignet.

Ein Überblick über die Stichprobe von sechs Fällen mit den zehn durchgeführten Interviews findet sich in Tabelle 2.

Zusammensetzung der Stichprobe						
Anzahl Interviews	1	3	1	1	1	3
Befragte Parteien	1 Konfliktpartei	2 Konfliktparteien, 1 Auftraggeberin	1 Auftraggeber	1 Auftraggeberin	1 Auftraggeber	2 Konfliktparteien, 1 Auftraggeber
Branche	Bundesverwaltung	Gastronomie Heimwesen	Kommunale Verwaltung	Industrie	Spitaladministration	Bildungsinstitution
Betroffene Personen	Gruppe	Gruppe	2 Personen	2 Personen	Gruppe	2 Personen
Hierarchie Konfliktparteien	VG - MA	MA - MA	VG - MA	VG - MA	MA - MA	MA - MA
Mediation initiiert durch	Konfliktpartei & HRM	Linie	Linie	HRM	HRM	Konfliktparteien
Schriftliche Vereinbarung	nein	ja	nein	ja	ja	nein

Tabelle 2: Zusammensetzung der Stichprobe

Pro Fall wurden - abhängig von der Bereitschaft und den Möglichkeiten der Betroffenen - unterschiedlich viele Interviews durchgeführt. Insgesamt waren es zehn Interviews, sowohl fünf aus der Perspektive der direkt involvierten Konfliktparteien und fünf mit der Auftraggebenden Partei. Die Konflikte bestanden je zur Hälfte unter Mitarbeitenden auf gleicher Hierarchiestufe und zur Hälfte zwischen Mitarbeitenden und deren Vorgesetzten. In einem Fall wünschten die beiden Konfliktparteien von sich aus ihren Konflikt per Mediation anzugehen, während in einem zweiten Fall der Teamleader zusammen mit der HR-Abteilung (Human Resources) die Mediation initiierte. Die restlichen vier Mediationen wurden von den Linienvorgesetzten oder den HR-Verantwortlichen mehr oder weniger direktiv angestrebt. Die Hälfte der Mediationen wurde mit einer schriftlichen Vereinbarung, die andere ohne ein solches Dokument abgeschlossen.

Wie in der Disposition vorgesehen, ist die Geschlechterverteilung der befragten Personen ausgeglichen und jeder Konfliktfall wurde von einer anderen Person mediiert. In die Konflikte waren jeweils zwei bis zehn Personen direkt involviert. Zwischen dem Abschluss der Mediation und den Interviews liegen zwei Monate bis drei Jahre. Das Zeitfenster wurde im Laufe der Untersuchung von zwei auf drei Jahre erweitert.

3.1.3 Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden an dem von den befragten Personen gewünschten Ort in der Deutschschweiz, bzw. im grenznahen Raum auf Mundart oder Schriftdeutsch durchgeführt. Lediglich ein Interview fand spontan in französischer Sprache statt. Dies ermöglichte der befragten Person, sich präziser auszudrücken. Aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes wurden die für die Ergebnisdarstellung verwendeten Zitate ohne besonderen Hinweis auf Deutsch übersetzt. Die Dauer der Interviews lag zwischen 34 und 55 Minuten. Im Anschluss wurde ein „Postscriptum“ erstellt mit persönlichen Beobachtungen zum Interviewverlauf, zur Gesprächsatmosphäre sowie zu allfälligen inhaltlichen Beifügungen der Befragten während des Abschieds.

3.1.4 Aufbereitung und inhaltsanalytische Auswertung

Die aufgezeichneten Interviews wurden wörtlich transkribiert, wobei die jeweilige Mundart ins Hochdeutsche übersetzt und Füllwörter zur Glättung des Textes weggelassen wurden. Die Transkripte können beim Autor eingesehen werden.

Das Textmaterial erfolgt nach der von Mayring (2002, S. 114-121) beschriebenen „qualitativen Inhaltsanalyse“. Die Kategorien wurden sowohl durch deduktives, vor allem aber durch induktives Vorgehen entwickelt (Kuckartz, 2005, S. 65). Zuerst wurden in deduktiver Vorgehensweise Basiskategorien festgelegt, welche sich auf die im Literaturstudium erarbeiteten Theorien stützen. Es lassen sich drei Ebenen unterscheiden: A) direkte individuelle Wirkung, B) direkte interpersonelle Wirkung und C) indirekte Wirkungen auf das Umfeld. Während des ersten Durchgangs wurde das Datenmaterial gesichtet und aus relevanten Sinneinheiten induktiv neue Kategorien gebildet sowie Ankerbeispiele festgelegt. Anschliessend folgte die Codierung der entsprechenden Textstellen, die Präzisierung und Anpassung des Kategoriensystems. Zum Schluss wurden Häufigkeit, Kontraste und Zusammenhänge analysiert. Das Kategoriensystem findet sich als Übersicht im Anhang D.

3.2 Darstellung der Ergebnisse

Im Folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Inhaltsanalyse unter den jeweiligen Kategorien dargestellt. Die zusammenfassenden Ausführungen werden zur Illustration durch Aussagen der befragten Personen ergänzt. Diese Aussagen können eine von vielen beschriebene Wirkung oder einzelne, vom Autor dieser Arbeit als interessant bewertete Aspekte verdeutlichen. Ergänzend dazu werden auch kontrastierende Zitate aufgeführt. An den jeweiligen Interviewcodes ist zu erkennen, ob die Aussage von einer Auftrag gebenden Partei (A0x) oder von einer Konfliktpartei (K0x) stammt. Einzelne Personen äussern sich zu Effekten für das ganze Team, andere sprechen ausschliesslich von Auswirkungen der Mediation, die sie selber betreffen. Die Angaben zur Häufigkeit der genannten Wirkung

können als Hinweis auf deren allgemeinen Bedeutung betrachtet werden, nicht aber als Mass für die individuelle Wichtigkeit.

Es wird nur die von den interviewten Personen beschriebene Wirkung aufgeführt. Durch die offene Art der Fragen ist es denkbar, dass weitere nicht genannte Effekte aufgetreten sind.

Die nächsten drei Kapitel sind nach der Logik eines sich weitenden Personenkreises geordnet. In Kapitel 3.2.1 wird die Wirkung von Mediation für das Individuum beschrieben, darauf folgt im Kapitel 3.2.2 die Wirkung der Mediation im interpersonellen Bereich, bzw. zwischen den Konfliktparteien. Abschliessend wird im Kapitel 3.2.3 die Wirkung auf das weitere Umfeld erläutert.

3.2.1 Direkte individuelle Wirkung der Mediation

Die von den befragten Personen geschilderten Konflikte wurden in vielfältiger Weise als persönlich belastend empfunden. Genannt wurden unter anderem ein hoher psychischer Druck, Gereiztheit, Schlafstörungen und Magenbeschwerden, Fehlzeiten, Unverständnis bis Ratlosigkeit, Selbstzweifel, bereits erfolgte Kündigungen oder deren Absicht, sinkende Leistung und eine Abnahme der Arbeitsmotivation. Einige Zitate illustrieren, wie belastend die Konfliktsituation erlebt wurde.

„Und das ist so weit gegangen, dass sogar gesundheitliche Probleme daraus entstanden sind mit Abwesenheiten. [...] Die Arbeit ist nicht mehr so verrichtet worden, jede/r hat eigentlich die Arbeit den anderen zugeschoben.“ (A02)

„Es gab Situationen am Morgen, da war ich überhaupt nicht mehr motiviert, wenn ich wusste, ich muss mit dieser Person zusammenarbeiten.“ (K04)

„Und diese Verunsicherung hat sich dann auch darin gezeigt, dass ich in einem ersten Schritt so den Eindruck erhalten habe, ich dürfe jetzt gar nicht so sein, wie ich bin.“ (K02)

„Die Person ist zu mir gekommen und hat gesagt, ich kann nicht mehr und ich halte es nicht mehr aus.“ (A04)

„Also die Gruppenleiterin hat gesagt, entweder geht die andere Konfliktpartei oder ich gehe.“ (A03)

Nachfolgend werden die auf die Einzelpersonen bezogenen Wirkungen der Mediation in Kategorien beschrieben, durch Zitate illustriert und kommentiert.

3.2.1.1 Emotionale und physische Entlastung

Mehr als der Hälfte der befragten Personen erwähnten relativ früh im Interview den Effekt der emotionalen Entlastung durch die Mediation; endlich konnten sie sich aussprechen. Das aktive Angehen des Konflikts wird, im Kontrast zur sehr belastenden Konfliktsituati-

on und den damit verbundenen Kommunikationsbarrieren, als eine grosse Erleichterung beschrieben.

„Und jeder konnte sagen, was er auf dem Herzen hatte, die Last auf dem Rücken loswerden. Das hat uns, auf jeden Fall mir, sehr gut getan. Auch wenn nicht alles gelöst wurde, aber gleichwohl ein richtiges Stück, war es eine grosse Entlastung.“ (K04)

„[...] diese alten Dinge beiderseits sind wie gelüftet, diese Erleichterung!“ (K02)

Während und nach der Mediation wurde eine physische und psychische Erleichterung wahrgenommen. Vier Personen berichteten explizit von positiven Auswirkungen auf den Schlaf, auf die Körperhaltung und auf das allgemeine Wohlbefinden. Aus der Sicht eines HR-Verantwortlichen wurde ein Rückgang der Fehlzeiten beobachtet.

„Man hat auch diese Abwesenheiten nicht mehr, die wir früher gehabt haben.“
(A02)

„Ich gehe jetzt nicht mehr nach Hause und schlafe schlecht wegen der Arbeit oder meine Frau wird mich fragen, was denn heute los sei. Vorher war es so.“ (K04)

Im Anschluss an das Interview kam der oben zitierte Mann auf seine Körperhaltung zu sprechen. Für ihn habe die Mediation auch körperliche Auswirkungen gehabt. Er gehe wieder aufrecht und fühle sich frei. Das merkten auch die anderen im Team und natürlich seine Frau. Vorher sei er gebückt gewesen, etwas vorgebeugt, in sich gesunken, habe quasi die Last des Konflikts auf dem Rücken getragen.

3.2.1.2 Perspektivenwechsel, vertieftes Verständnis der anderen

Von der Mehrzahl der Befragten werden Phänomene geschildert, die sich unter der Kategorie ‚Perspektivenwechsel und Verständnis‘ für andere subsumieren lassen. Darunter fallen das bessere Kennenlernen der anderen Parteien und das Verstehen ihrer Beweggründe und Motive. Typischerweise würde die Gegenpartei im Konflikt nur unter negativem Vorzeichen betrachtet. Wenn man jemanden nicht möge, dann beurteile man sein Verhalten primär negativ. Durch das aufmerksame Zuhören konnten auch Missverständnisse ausgeräumt werden, wie eine Konfliktpartei selber beschreibt.

„Es hatte wirklich schwierige Situationen gegeben, wo man halt einander gesagt hat, was man gedacht hat, wie man die Situation auch empfunden hat. Man hat dann immer beide Sichten gesehen und das ist sehr gut gewesen. Ja, dann hat man gedacht, aha, o.k. die andere Person hat das so gesehen, ich hab das so gesehen. Ja, das kann durchaus sein, dass man sich halt wirklich auch zum Teil missverstanden hat.“
(K01)

Darüber hinaus schildert eine weitere Konfliktpartei, wie sich ihre eigene Wahrnehmung verändert hat und der Effekt auch im Alltag spürbar geworden sei.

„Zu merken, was das macht bei mir wenn ich jetzt einfach zuhöre und zu merken, was macht es bei der andren Person, eben dann auch wieder transferiert im Arbeitsalltag. [...] Wo ich gemerkt habe, es ist beiderseits eine gewisse Offenheit da oder

auch ein Wahrnehmen oder vielleicht auch klarer verstehen, warum der andere so reagiert oder anders. [...] Das habe ich wahnsinnig gefunden. Meine Vermutung ist, dass dort die ersten Mauern gefallen sind für das Verständnis des anderen.“ (K02)

3.2.1.3 Selbsterkenntnis und persönliche Entwicklung

Acht der zehn Befragten beschrieben Momente, in denen sich die vom Konflikt betroffenen Personen selber besser kennen gelernt haben. Sie hätten Differenzen zwischen dem Selbst- und Fremdbild zur Kenntnis genommen, seien mit kritischen Aspekten konfrontiert worden und hätten sich persönlich weiterentwickeln können. Einige sind sich zum Beispiel der eigenen Interessen und Bedürfnisse stärker bewusst geworden.

„Und dann hat es die Phase gegeben, wo mir klar geworden ist, dass ich hier eigentlich nicht mehr wirklich viele Perspektiven habe. So ein wenig der Spiegel, der mir auch hingestellt wird, wenn es darum geht, ja was mache ich gerne, was möchte ich noch mehr?“ (K02)

In der Mediation wurde verschiedenen Personen auch die mögliche Differenz zwischen dem Selbstbild und dem Fremdbild bewusst. Eine HR-Verantwortliche schilderte, wie eine Führungskraft in der Mediation auch ihren Anteil am Konflikt erkannt und verstanden habe, dass sie die anderen Personen nicht verändern könne, sehr wohl aber sich selber.

„Ja und eben auch das Bewusstsein, dass sie gemerkt hat, dass auch sie da Fehler gemacht hat. Und dass nicht die andere Person sich ändern muss. Sie habe aber für sich sehr viel herausnehmen können. Weil sie sich jetzt geändert habe.“ (A03)

Konkret habe diese Vorgesetzte gelernt, sich stärker zu reflektieren, aktiv ein Feedback einzuholen und es sei ihr in der Folge gelungen, ihr Führungsverhalten zu verändern. Diese Konfrontation mit kritischen Anteilen der eigenen Person wird als herausfordernder Prozess geschildert, der von den Parteien einiges abverlangen kann.

„Also die einzelnen haben nicht so einfache Phasen durchgemacht, wenn sie je nachdem mit einem Inhalt konfrontiert worden sind. Sie haben gemerkt, dass sie an sich sehr viel arbeiten müssen in diesem Prozess. Und dass es halt ohne Anstrengung nicht geht.“ (A02)

Dass sich diese Anstrengung und die Bereitschaft, sich weiter zu entwickeln durchaus lohnen kann, wurde von einer eher introvertierten Konfliktpartei beschrieben. Ihr sei bewusst geworden, wie wortkarg sie eigentlich bei der Arbeit gewesen sei. Diesbezüglich habe sie sich geöffnet und teile sich nun häufiger mit. Die anderen würden dies auch feststellen.

„Ich habe gelernt, dass ich kein besonders gesprächiger Mensch bin. Bei der Arbeit rede ich nicht sehr oft darüber, wie ich mich fühle, weil ich eher introvertiert bin. Aber hier habe ich mich wirklich geöffnet. Ich spreche viel öfter und die Leute sagen es auch.“ (K04)

Neben den Beispielen persönlicher Entwicklung und Selbsterkenntnis wurde in den Interviews berichtet, wie sich einzelne Konfliktparteien persönlich wenig geöffnet und kaum auf einen Lernprozess einlassen konnten oder wollten. Trotz rascher positiver Wirkung wäh-

rend der Mediation, seien wenige Monate später bei der gleichen Partei mit anderen Vorgesetzten wieder dieselben Konflikte entstanden. Die HR-Verantwortliche erklärt sich dies folgendermassen.

„Wir haben die Rückmeldung bekommen, dass diese Person den Leuten gut nach dem Mund antworten kann. Also wenn sie sich denkt, in der Mediation wird diese Antwort erwartet, dann kann sie diese Antwort auch geben. Und ich vermute, dass sie sich nicht 100% auf den Prozess eingelassen hat und trotz freiwilliger Teilnahme versucht hat, es hinter sich zu bringen. Weil für sie war der Leidensdruck ja nicht so gross. Der Leidensdruck war ja für die Vorgesetzte viel grösser.“ (A03)

3.2.1.4 Stärkung des Selbstbewusstseins

Von fünf Personen wurde die Stärkung des Selbstwertgefühls als direkte Wirkung der Mediation erwähnt. Sei es bei sich selber, bei der anderen Partei oder im Team insgesamt, welches seine Bedürfnisse im Anschluss an die Mediation nun deutlicher gegen aussen kommuniziere. Eine Konfliktpartei schilderte, wie sie das gewachsene Selbstbewusstsein bei der anderen Partei beobachtet hat.

„Da merke ich, sie zeigt mehr Profil. Und auf das reagiert dann auch die Aussenwelt wieder.“ (K02)

Ein anderer Konfliktbeteiligter beschreibt die Auswirkungen seines gestärkten Selbstbewusstseins. Während er früher aus einer gewissen Furcht geschwiegen habe, äussere er heute seine Meinung, selbst wenn sich andere dadurch verletzt fühlen könnten.

„Ich habe nicht mehr diese Befürchtungen, die mich früher vermutlich dazu gebracht haben nichts zu sagen, die Dinge laufen zu lassen in der Hoffnung, es würde sich schon richten. Das mache ich jetzt nicht mehr. Ich spreche die Dinge direkt an, mit dem Risiko andere zu verletzen. Ich habe das Recht meine Meinung zu sagen.“ (K04)

3.2.1.5 Grössere Motivation und Arbeitszufriedenheit

Sowohl von direkt betroffenen Konfliktparteien als auch von Vorgesetzten und HR-Verantwortlichen werden positive Effekte bezüglich der Motivation und Zufriedenheit bei der Arbeit berichtet. Die Hälfte der Befragten hat sich dazu geäussert. Nachfolgend ausgewählte Beispiele.

„Also ich denke, dass die Mitarbeitenden wieder die Freude an der Arbeit entdeckt haben. Ihre Energien sind plötzlich wieder auf Sachen gelenkt worden, wo sie gemerkt haben, das kann ja auch lustvoll sein. Und vorher ist das alles so negativ behaftet gewesen.“ (A02)

„Der sorgfältigere und offenerere Umgang hat eigentlich sehr schnell begonnen und natürlich auch zu meiner Motivation sehr positiv beigetragen.“ (K02)

Ein Angestellter berichtete, dass er und die anderen im Team ihren Beruf mögen und durch diesen Konflikt die Freude an der Arbeit stark in Mitleidenschaft gezogen wurde. Nun könne er sich wieder entfalten und wolle das gerne zusammen mit den anderen tun.

„Nach all dem, was passiert ist, kann ich mich von neuem entfalten, nicht für mich alleine, sondern mit den anderen [Teammitgliedern].“ (K04)

3.2.1.6 Organisationales Commitment

Von vier Personen wurde das Vertrauen bzw. das im Verlauf der Mediation wiederhergestellte Vertrauen in die Organisation und damit eine Identifikation und Loyalität angesprochen, die als organisationales „Commitment“ bezeichnet werden kann. Ein HR-Verantwortlicher erwähnte, dass durch die Mediation die Fluktuation im Team gestoppt wurde und die Mitarbeitenden sich zur Zufriedenheit der Vorgesetzten für die Arbeit engagierten. Eine weitere Person berichtete von einer Vertrauenskrise während der Mediation gegenüber der Organisation. Diese konnte durch die Klärung in der Mediation behoben werden und führte zu neuem Engagement.

„Es ist zu einer Pattsituation gekommen. Wo dann die andere Partei gesagt hat, also jetzt habe ich das Vertrauen nicht mehr in die Organisation. Weil, wieso hat man mir das nicht kommuniziert. [...] Und das Gespräch ist dann eigentlich sehr gut gewesen. Und dann habe ich am nächsten Tag gefragt und es hat geheissen, es ist o.k. für die betroffene Person, es ist erledigt.“ (A01)

Die Möglichkeit, den bestehenden Konflikt durch eine vom Arbeitgeber finanzierte Mediation anzugehen, wurde von mehreren der Befragten als Geste der Wertschätzung ihrer Person und ihrer Arbeit empfunden. Dies beeinflusste bei einigen ihre Loyalität gegenüber der Organisation und führte zu einem hohen Engagement im Mediationsprozess.

„Weil sie uns die Chance gegeben hat, das zu machen [die Mediation] wollten wir auch, dass sie ein Ergebnis sieht. Und so haben wir zusammen beschlossen, dass wir ganz offen sprechen werden, also total offen.“ (K04)

3.2.1.7 Höhere Arbeitsqualität und Leistung

Während in vier der sechs Mediationsfällen die Qualität der Arbeit unter dem Konflikt noch nicht oder nur zum Teil gelitten hatte, wurden in den anderen zwei Konflikten nicht hinnehmbare Ausfälle beschrieben. Im Interview haben schlussendlich vier Personen explizit den positiven Einfluss der Mediation auf die Arbeitsqualität geschildert. Unter anderem hat die entspanntere Atmosphäre dazu beigetragen.

„Dass die Lebendigkeit wieder zurück gekommen ist. [...] Das sind alles so kleine Dinge, die die Qualität der Arbeit inhaltlich - es ist ja immer gekoppelt - und das Zusammensein massgeblich verbessert hat.“ (K02)

„Und ich würde auch sagen, dass die Leistungsfähigkeit unter dem Ganzen [Mediation] wieder auf ein höheres Niveau geführt worden ist und die Arbeit wieder fristgerecht erledigt wird.“ (A02)

Eine Konfliktpartei erlebt die neue Situation als sehr befriedigend, da die neue Aufteilung der Arbeit ihr erlaube, auch bessere Resultate zu erreichen.

„Das ist gut so. Ich erreiche nun sehr gute Ergebnisse und bin zufriedener mit meiner Arbeit.“ (K04)

3.2.1.8 Bewussteres Konfliktmanagement

Von sechs der interviewten Personen wurde beschrieben, dass die Mediation das Verhalten in Konflikten beeinflusst habe. Erwähnt wurde die Haltung gegenüber konfliktreichen Situationen, die konkrete Vorgehensweise im Konflikt oder die Art der Kommunikation.

Eine Person schilderte, dass sie mit etwas mehr Distanz und analysierend an die von ihr als gespannt wahrgenommene Situation herangehe. Sie versuche die Spannung anzusprechen ohne sich aufzudrängen.

„Ich versuche etwas Distanz zu nehmen. Konflikte haben wir gerade nicht mehr, sondern eher Spannungen. Kürzlich bin ich aus den Ferien gekommen und habe gemerkt, hoppla, was ist hier los? Ich habe zuerst die Fotos gezeigt und dann versucht die gespannte Stimmung anzusprechen. Wenn ich sehe, das kommt nicht gut an, halte ich mich etwas zurück.“ (K04)

Im Sinne der Prävention wurden unter den Konfliktparteien auch Abmachungen getroffen, wie künftig Probleme und konfliktträchtige Situationen angegangen werden sollen.

„Und wir haben Dinge vereinbart, wie wir in Zukunft miteinander zusammenarbeiten wollen, wie wir Konflikte angehen wollen, wie wir über Probleme diskutieren wollen, das sind wir alles angegangen.“ (K01)

Ein Vorgesetzter berichtete aus seiner Erfahrung in anderen Branchen. Bei Konflikten in laufenden Projekten seien häufig nur die Sachthemen angegangen, die Beziehungsebene jedoch nicht thematisiert worden. Dies habe oft dazu geführt, dass dieselben Konflikte mit zeitlicher Verzögerung wieder aufgetaucht seien. Künftig würde er neben den technischen Problemen unbedingt auch die zwischenmenschlichen Aspekte berücksichtigen.

„[...] und gleichzeitig externe Begleitung, eine Mediation, damit man an dem arbeiten kann, dass zukünftig das Resultat wieder einigermaßen stimmt. Aus diesem Grund würde ich möglichst früh jemand mit einem Blick für eben weiche Faktoren, mit dem Blick für unerschwellige Konflikte, für persönliche Konflikte, also persönliche Beziehungen beiziehen. Das würde ich heute auf jeden Fall machen im Projekt.“ (A01)

3.2.1.9 Individuelles Lernen und Sachwissen

In praktisch allen Interviews wurde das individuelle Lernen und das Schlüsse ziehen für künftiges Verhalten erwähnt. Eine Partei wies besonders auf die Nützlichkeit der Zeit zwischen den Mediationssitzungen hin, da dort das Gelernte eingeübt und umgesetzt werden könne.

„Man konnte wirklich das Ganze reflektieren und es ist wirklich ein Prozess gewesen. Man hat immer wieder etwas gelernt und hat es eigentlich auch gerade in dem Sinne umsetzen können.“ (K01)

Da persönliches Lernen an sich die Grundlage neuer Erkenntnis und neuen Verhaltens ist, finden sich viele Bezüge zu anderen Effekten der Mediation. Unter die vorliegende Kategorie fällt auch der Wissenszuwachs in Sachthemen wie z.B. Führungsarbeit, Rekrutierung, Arbeitsteilung, Kommunikation sowie die Methode und Wirkung innerbetrieblicher Mediation. Die folgenden Aussagen illustrieren das durch die Mediation unterstützte individuelle Lernen.

„Ich denke, dass das Verhältnis zwischen der Führung und dieser Gruppe heute viel reibungsloser funktioniert, weil sie haben lernen müssen, Führung überhaupt zu akzeptieren. Zu Akzeptieren, dass Führung eben dazu da ist, auch Grenzen zu setzen oder Strukturen vorzugeben und die auch durchzusetzen.“ (A02)

„Ich will sagen, die Dinge, die wir gelernt haben, wirklich die Tools um besser kommunizieren zu können, damit man sich besser versteht. Das habe ich wirklich wichtig gefunden.“ (K04)

Einigen Befragten war die Mediation schon vorher bekannt und sie konnten ihr Vorwissen überprüfen oder erweitern. Andere erwähnten, grundsätzlich Neues über die Möglichkeiten dieser Konfliktbearbeitungsmethode gelernt zu haben.

„Also auch alte Dinge, die ich schon gewusst habe, da habe ich ‚Böcke geschossen‘, aber mir nicht bewusst gewesen ist, wie genau diese gespeichert sind. Und wie dominierend diese sind im Kopf und den Gefühlen vom Gegenüber. Dies lüften zu können und das, ich glaube das kann nur Mediation.“ (K02)

„Dann denkt man dann schon daran, das [die Mediation] wäre unter Umständen ein Mittel um die jetzige Situation beheben zu können. Aber das bedingt ja irgendwie auch, dass man die Veränderungsbereitschaft hat. Sonst kann Mediation ja gar nicht erfolgreich sein.“ (K05)

Zusammenfassend kann zu den geschilderten Auswirkungen der Mediation auf die Einzelpersonen folgendes gesagt werden: Als erster spürbarer Effekt stellte sich bei den Betroffenen eine emotionale Entlastung ein, da die belastenden Themen für sie schliesslich in einem begleiteten Rahmen angesprochen wurden. Das gegenseitige Zuhören und Wahrnehmen von - möglicherweise über lange Zeit - negierten Aspekten des Konflikts, ermöglichte den Parteien eine zumindest partielle Öffnung des durch die Konfliktodynamik eingeschränkten Horizonts. Die Beweggründe und das Verhalten der anderen konnten neu eingeordnet werden und gegenseitiges Verstehen war wieder möglich. Die Individuen erkannten zumindest teilweise ihre eigenen Anteile am Konflikt sowie Differenzen zwischen dem eigenen Idealbild und dem Fremdbild. Diese Dissonanz ermöglichte es, persönliche Entwicklungsprozesse anzuschieben. Eigene Stärken und Schwächen konnten eingeordnet und neues Verhalten ausprobiert werden. Die Erfahrung der Selbstwirksamkeit stärkte das

Selbstbewusstsein. Dass der Arbeitgeber die Mediation finanziell und ideell unterstützte, wurde von den meisten Konfliktparteien als Wertschätzung ihnen gegenüber empfunden und wirkte sich positiv auf das Engagement im Mediationsprozess sowie auf die Loyalität gegenüber dem Unternehmen aus. Schlussendlich haben sich eine Vielzahl von Faktoren positiv auf Motivation, Leistungsbereitschaft und die Qualität der Arbeit ausgewirkt. Besonders zu erwähnen sind ein Bewusstsein für die eigenen Stärken, Schwächen und Wünsche. Ein weiterer positiver Faktor ist ein besseres Verständnis für die anderen Mitarbeitenden sowie ein verbessertes Beziehungsklima, welches lustvolles Arbeiten wieder möglich machte. Der Mediationsprozess bot den Beteiligten ausserdem mehrfache Gelegenheit zum Lernen. Sachkenntnisse zu behandelten Themen konnten ebenso erweitert werden wie das eigene Verhaltensrepertoire. Schlussendlich wurden durch den Konflikt und dessen Bearbeitung in der Mediation auch neue Kompetenzen im Umgang mit künftigen Konflikten erworben.

Bei den oben genannten Effekten der Mediation lag der Fokus auf dem Individuum. Im nächsten Kapitel wird die Wirkung der Mediation auf die Beziehung zwischen den Konfliktparteien näher betrachtet.

3.2.2 Direkte interpersonelle Wirkung der Mediation

Soziale Konflikte sind per Definition interpersonelle Konflikte (siehe 1.1) und belasten die Beziehung und Zusammenarbeit der Betroffenen massgeblich. Im Rahmen der Interviews wurden verschiedene negative Effekte genannt, insbesondere ein angespanntes und kühles bis eisiges Klima, eine erschwerte oder gar blockierte Kommunikation sowie eine Abnahme des kooperativen Verhaltens bis hin zu multiplen Fronten, in denen jede gegen jede stand. Folgende Aussagen der Interviewten illustrieren diese für sie negativ erlebten Effekte.

„Und dann ist die Verunsicherung beiderseits stärker geworden, man ist immer eisiger miteinander umgegangen. [...] Es ist so eine eisige Stille entstanden. Wir haben unsere Arbeitstische aneinander gestellt, wären eigentlich ganz nahe im Kontakt. Und da ist eigentlich nicht mehr viel gelaufen.“ (K02)

„Ja, die haben immer Gespräche geführt und wenn ich reingekommen bin [pfeift], hast du nichts mehr gehört - und das über Monate. Dann fragst du dich langsam auch, wo du stehst.“ (K03)

„Also die haben dann nicht mehr miteinander gesprochen, es war eher der Fall, dass die Kommunikation abgebrochen ist.“ (A03)

Im Folgenden werden die in den Interviews geschilderten Effekte der Mediation dargestellt, welche sich im Umgang, der Kommunikation und der Kooperation der Konfliktparteien gezeigt haben.

3.2.2.1 Beziehung, Arbeitsklima und Umgang

Mit einer Ausnahme berichteten alle Befragten von einer positiven Wirkung der Mediation auf das Klima und den Umgang der Konfliktparteien. Auf der Basis der geklärten Beziehung und dem Verständnis für die anderen, habe sich eine entspanntere Atmosphäre entwickeln können, was die Auflösung von Blockaden ermöglicht habe. Dies sei meist rasch beobachtbar gewesen im Grüßen, Lachen und im ungezwungenen Pausengespräch.

„Ein sorgfältigerer, offenerer Umgang. Und das hat eigentlich sehr schnell begonnen. [...] Auch, dass wir wieder zusammen gelacht haben, wir lachen auch extrem gerne zusammen. Und die Lebendigkeit ist wieder zurück gekommen.“ (K02)

„Ja eben, das wieder in der Pause Zusammensitzen können, auch am Arbeitsplatz zusammen reden, das ist natürlich schon auffällig gewesen. Hat mich auf eine Art auch gefreut, dass es so schnell wieder möglich gewesen ist. Wobei, also alles bereinigt haben sie natürlich nicht gehabt, nach der ersten Sitzung.“ (A03)

Eine Partei berichtete von der Last eigenen Fehlverhaltens. Durch das geführte Gespräch in der Mediation sei es in überraschender Weise möglich geworden, alte Geschichten aufzulösen und in einer Art Versöhnung, die Zusammenarbeit auf eine neue Basis zu stellen.

„Wie bringe ich das raus, wie kann ich das wieder gut machen, was ich gemacht habe? Zu merken, das ‚hockt‘ noch, aber ich bin so wie ohnmächtig, das löschen zu können oder zu verändern. Und das ist gelungen in der Mediation. Und für das bin ich am aller dankbarsten. Also für die eigene Erfahrung, das sehen zu können, es ist möglich. Und für unsere weitere Zusammenarbeit natürlich. Das ist heilsam gewesen.“ (K02)

Eine Institutionsleiterin schilderte, wie sich die Konfliktparteien hilflos in einer Sackgasse befunden hätten und durch die Mediation die Situation deblockiert werden konnte.

„Sie sind verzweifelt gewesen. [...] Und irgendwie stecken geblieben mit den Hörnern in der Wand, hilflos gewesen und das Gefühl gehabt, wir wissen nicht mehr wie weiter. Alle sind ganz schlecht ‚zwäg‘ gewesen, wirklich, und das ist dann relativ schnell besser geworden.“ (A05)

3.2.2.2 Konfliktklärung

Zur oben genannten Entspannung des Klimas habe unter anderem auch die Klärung des Konflikts beigetragen. Die Parteien hörten sich gegenseitig zu und konnten die ihnen wichtigen Themen benennen. Alle Konfliktbeteiligten verfügten wieder über denselben Wissensstand. Damit sei die Gelegenheit für die Aufklärung von Missverständnissen und einen neuen Blick auf den Konflikt und dessen Lösungsmöglichkeiten geschaffen worden. In sieben Interviews wurde Entsprechendes berichtet.

„Und dort haben wir im Rahmen der Mediation versucht zu schauen, dass der Konflikt auf den Tisch kommt und dass man sich aussprechen kann. Da sind dann auch noch viele andere Dinge auf den Tisch gekommen.“ (K05)

„Ja, es hat Momente gegeben, als ich Dinge erfahren habe, die ich nicht gewusst habe und mich sehr erstaunt haben. [...] Aber immer eigentlich im Nachhinein, wenn

man dann wieder am Arbeitsplatz gewesen ist, hat man wirklich gemerkt, wie er sich löst, den Knopf, den wir gehabt haben, dieser Konflikt, also langsam aber stetig.“
(K01)

3.2.2.3 Kommunikation

In vielen Interviews wurde die dysfunktionale Kommunikation als ein massgeblicher negativer Effekt des Konflikts beschrieben. Im Kontrast dazu sind die in der Mediation erreichten verschiedenen Verbesserungen sehr deutlich wahrgenommen worden. Acht der befragten Personen erzählten von entsprechenden Auswirkungen. Zum Beispiel wurde auf die Art und Weise geachtet, wie man sich den anderen mitteilt.

„Es war sehr eindrücklich für sie [die Parteien] zu merken, dass man nicht immer auf die Defizite redet und sagt, du hast gestern das vergessen und dann hast du das nicht gemacht. Sondern die Dinge konstruktiver und wohlwollender einander mitteilt und nicht immer davon ausgeht, dass der andere das extra nicht gemacht hat.“
(A05)

Mehrere Personen berichteten, dass sie das miteinander Reden nicht mehr als unangenehme Pflicht empfunden hätten, sondern als motivierenden Austausch.

„Und während und nach der Mediation hat sich die Situation wirklich geändert. Ich habe wieder sehr gerne mit ihr gesprochen.“ (K01)

Als wichtige Veränderung im Kommunikationsverhalten wurde verschiedentlich das prompte Ansprechen von Unstimmigkeiten erwähnt. Da unangenehme Themen nicht mehr vor sich hergeschoben wurden, konnten Eskalationen vermieden werden. Besonders prägnant zeigt sich diese neue Haltung in der folgenden Aussage.

„Nie mehr warten mit irgendeiner Kritik oder irgendetwas. So entsteht nicht eine lange oder grosse Tüte voll. Und irgendwann muss man sie ausschütten. Und in der Nacht kann ich wieder schlafen und muss mir auch nicht Gedanken machen, ob ich ihnen gefalle oder nicht.“ (K03)

3.2.2.4 Kooperation und Aufgabenorientierung

Neun der zehn Befragten berichteten, dass sich der Mediationsprozess und die verbesserte Gesprächskultur positiv auf die Kooperationsbereitschaft ausgewirkt habe. Während im Konflikt die Individuen primär damit beschäftigt gewesen seien, ihre eigenen Ziele zu verfolgen und sich abzusichern, rückte die gemeinsame Aufgabe wieder stärker ins Zentrum.

„Das Team hat sich eigentlich noch mehr zusammengeschweisst im Rahmen dieser Mediation. [...] Und dort hat man dann wirklich auch gesehen, wir sind zusammen daran interessiert, das Ziel zu erreichen. Und wir müssen zusammen arbeiten und nicht gegeneinander.“ (K05)

„Also von der Zusammenarbeit her ist es auf jeden Fall besser worden. Sie haben das auch geäußert. Sie haben jeweils auch gesagt, es ist besser geworden, wir können wieder zusammen reden.“ (A05)

Dieser Effekt habe sich auch im Austausch von Wissen gezeigt. Zudem seien den Stärken, Schwächen und Wünschen der einzelnen Mitarbeitenden vermehrte Beachtung geschenkt worden. Zwei Personen erwähnten explizit, dass sie ihre Arbeit mögen und die verbesserte Kooperation nicht nur ihnen selber, sondern auch der ganzen Organisation zu Gute komme.

In drei Mediationsfällen ist es zu einer Kündigung gekommen. Die Auswirkungen auf die Bereitschaft zur Zusammenarbeit wurden folgendermassen geschildert:

In einem Falle sei die Kooperation zwischen der Vorgesetzten und ihrem Mitarbeiter nicht mehr möglich gewesen. Im Zuge der Mediation habe sich gezeigt, dass der Angestellte den Anforderungen des erweiterten Aufgabenbereichs aufgrund beschränkter Belastbarkeit nicht gewachsen war. Nach einem kurzen Versuch sei er krankgeschrieben worden und habe sich in der Folge beruflich anderweitig orientiert.

Auch im zweiten Mediationsfall hat sich zwischen dem Teamleader und dem Team keine neue Kooperation ergeben. Der Teamleader habe zuerst betriebsintern eine Stabsfunktion übernommen und anschliessend extern eine neue Stelle angetreten. Gemäss dem interviewten Teammitglied hat sich die Mediation trotzdem positiv und nachhaltig auf die Zusammenarbeit innerhalb des Teams ausgewirkt. Es sei auch später möglich gewesen, neue Mitarbeitende ins Team zu integrieren.

„Und das ist sicher ein förderlicher Prozess gewesen für die Teamentwicklung. Das ist dann mit den Neuanstellungen ein paar Mal auf die Probe gestellt worden. Wenn natürlich neue Leute kommen... diese zu integrieren ist ein schwerer Prozess.“
(K05)

Im dritten Fall wird berichtet, dass sich die Kooperation bereits ab Beginn der Mediation deutlich verbessert habe, somit vor dem Entscheid der einen Partei, eine andere Stelle anzunehmen. In der gekündigten Stellung sei die gute Zusammenarbeit eher noch verstärkt worden, um eine möglichst optimale Übergabe und Neuorganisation sicher zu stellen.

3.2.2.5 Arbeitsorganisation

In die Kategorie Arbeitsorganisation fallen organisatorisch und technisch verbesserte Arbeitsabläufe als interpersonelle Wirkung der Mediation. Sechs der Befragten erwähnten unter anderem eine Klärung der Rollen, dass sie die Aufgaben präziserer aufeinander abgestimmt hätten. Arbeitsprozesse seien vereinfacht worden, Softwaretools, Listen und andere Hilfsmittel würden die Zusammenarbeit nun erleichtern.

„Und fachlich hat man einfach eine klarere Aufgabentrennung gehabt, also klarere Rollen in der Zusammenarbeit.“ (A01)

„Und dann habe ich versucht, das Strukturierte, das Organisieren des Teams umzusetzen, also einfach mit Tools, die ich implementiert habe. Und das ist eigentlich noch recht gut angekommen.“ (K05)

In einem Fall wurden regelmässige Sitzungen eingeführt mit dem Ziel, Themen und Projekte zu besprechen und zu koordinieren. Dies sei sonst im Arbeitsalltag zu kurz gekommen.

„Wir haben noch etwas Wichtiges eingeführt. Wir treffen uns alle Monate zu einer Sitzung, um Projekte und andere Dinge zu besprechen. Ich finde das eine gute Sache. Wenn wir arbeiten, nehmen wir uns sonst nie Zeit, um uns hinzusetzen und über die Arbeit zu sprechen.“ (K04)

Die oben beschriebenen Auswirkungen der Mediation auf der zwischenmenschlichen Ebene können folgendermassen zusammengefasst werden: Die überwiegende Mehrheit der befragten Personen beobachtete einen raschen positiven Effekt auf das Klima und den Umgang unter den Konfliktparteien. Die bisweilen als feindlich und eisig beschriebene Atmosphäre wurde entspannter und offener, der Umgang wertschätzender. In der offenen Aussprache sind die Anliegen der Parteien angehört und - zum Teil lange zurückgehaltene Klagen oder Informationen - allen zugänglich gemacht worden. Dies erlaubte die Klärung der Hintergründe des Konflikts und möglicher Missverständnisse. In einem Fall wird beschrieben, wie die Belastung durch das eigene Fehlverhalten aufgelöst und eine Versöhnung möglich wurde. Verschiedentlich wurde berichtet, wie sich Blockaden gelöst haben, die Konfliktparteien aufeinander zugegangen und ins Gespräch gekommen sind. Man setzte sich in der Pause wieder an einen Tisch, tauschte Erlebnisse aus und spontanes Lachen hatte erneut seinen Platz. Dieses entspanntere Klima und die wieder funktionierende Kommunikation wirkten sich positiv auf den Willen für Zusammenarbeit und gemeinsame Zielorientierung aus. Als Ergebnis der Konfliktklärung ist es in der Hälfte der geschilderten Fälle trotzdem zu Kündigungen von Seiten der Konfliktparteien gekommen. Die Zusammenarbeit war in einem Fall aus Gründen beschränkter Belastbarkeit nicht mehr möglich. In den beiden anderen Fällen wurden trotzdem positive Auswirkungen auf die Kooperation festgestellt, sei es zwischen den Konfliktparteien selber oder innerhalb des verbleibenden Arbeitsteams. Schlussendlich wurden auch positive Effekte auf die Arbeitsorganisation festgestellt. Darunter fallen die Klärung der Rollen, Abgrenzung der Arbeitsbereiche sowie die Einführung technischer Mittel und eine neu einberufene regelmässige Sitzung. Von der erwähnten positiven Auswirkungen waren unterschiedlich viele Personen direkt betroffen; von lediglich zwei Konfliktparteien bis zu einem zehnköpfigen Team.

Während in den beiden oben stehenden Kapiteln die direkte Wirkung der Mediation auf die Individuen und deren Interaktion beschrieben wurde, steht im folgenden Kapitel die indirekte Wirkung auf das Umfeld des Konflikts im Vordergrund.

3.2.3 *Indirekte Wirkung der Mediation auf das Umfeld*

In diesem Kapitel wird die Wirkung der innerbetrieblichen Mediation auf das Umfeld des Konflikts, auf das erweiterte Team und auf die Abteilung oder die Organisation beschrieben. Allerdings sind die Antworten auf die entsprechenden Interviewfragen nicht sehr umfangreich ausgefallen. Mögliche Gründe werden in der Diskussion unter der Methodenkritik besprochen. Die inhaltsanalytische Auswertung hat drei Kategorien ergeben, welche nachfolgend erläutert werden.

3.2.3.1 Arbeitsklima im Umfeld

Die Hälfte der befragten Personen hat in drei Konfliktfällen angegeben, dass die Mediation sich positiv auf das Arbeitsklima im Umfeld der Konfliktparteien ausgewirkt habe. Zumindest hätten Aussenstehende die Entspannung der Situation wahrgenommen. Der Effekt sei unterschiedlich gross gewesen und hätte zum Rückgang der Gerüchte bis hin zu einem spürbar besseren Arbeitsklima gereicht. Folgende Aussagen verdeutlichen diese Wirkung.

„Er hat dann einfach einmal so gesagt: Also man merkt im Fall, dass ihr es wieder besser habt. Also dass das fliesst, eben das Starre, das hat er wahrgenommen.“
(K02)

„Also man hat das ganz eindeutig an der Atmosphäre gemerkt, wenn man in den Raum gekommen ist. Das habe ich auch von anderen Mitarbeitenden gehört, die das gesagt haben. Sie haben gelacht, es ist eine lustige Stimmung gewesen.“ (A05)

Zu einem Mediationsfall wurden keine Angaben bezüglich des Arbeitsklimas gemacht, in den verbleibenden zwei Fällen galten besondere Bedingungen. Ein Zweierteam arbeitete räumlich abgegrenzt, die Auswirkungen des Konflikts waren für andere bis dahin wenig spürbar. Im letzten Fall kehrte eine Konfliktpartei nach krankheitsbedingter Abwesenheit nicht mehr an den Arbeitsplatz zurück.

3.2.3.2 Kooperation mit dem Umfeld

In vier Mediationsfällen hatte sich der Konflikt noch nicht sichtbar negativ auf die Qualität der Kooperation mit dem weiteren Umfeld ausgewirkt. Daher wurden auch keine entsprechenden Effekte der Mediation erwartet. In zwei Fällen habe sich jedoch die Zusammenarbeit mit dem Umfeld - als Folge der Mediation - deutlich verbessert. Im einen Fall sei die Präzisierung der Verantwortlichkeiten, Schnittstelle und Prozesse zentral gewesen, im zweiten Fall spielte die Haltung der Mitarbeitenden und die verbesserte Führung eine wichtige Rolle.

„Typisch ist natürlich vom Zentralsekretariat die Rückmeldung gekommen. Dass es jetzt plötzlich wieder besser ‚geht‘ und dass die Arbeit wieder fristgerecht erledigt wird. Und dass die Leute auch insgesamt kooperativer sind, als sie es früher gewesen sind.“ (A02)

„Wir haben so schwammige Schnittstellen gehabt. Das ist dann auch institutionalisiert worden, dass man gesagt hat, ihr macht es bis hier und ab hier ist dann dieses Team zuständig. Dass man da die Schnittstelle klar definiert hat. Das war ganz klar eine grosse Konsequenz gewesen.“ (K05)

3.2.3.3 Team- und Organisationskultur

Sechs der befragten Personen haben Situationen beschrieben, die auf einen Einfluss der Mediation über die Konfliktparteien hinaus schliessen lassen. Wie stark und nachhaltig diese Wirkung auf das erweiterte Team und deren Abteilung tatsächlich war, bleibt unklar. Allerdings werde die Art, wie Vorgesetzte mit Konflikten und den betroffenen Personen umgehen, von einem weiteren Kreis von Mitarbeitenden wahrgenommen. Auch Nichtbeteiligte würden daraus ihre Schlüsse ziehen. Eine Konfliktpartei berichtete von einer Mediation, die schon früher in einer anderen Abteilung stattgefunden habe. Dort habe er beobachten können, wie wichtig es sei, sich konstruktiv an der Mediation zu beteiligen.

„Das ist ja der Sinn der Mediation, dass man einen Mittelweg findet. [...] Wenn man nicht ein Stück weit mitspielt, ist klar, dann steht man vor einer anderen Entscheidung [zu kündigen].“ (K03)

Laut der HR-Verantwortlichen eines anderen Unternehmens werden in ihrem Betrieb - neben einzelnen Mediationen - regelmässig Schulungen für Teams und Führungskräfte von externen Personen durchgeführt. Die Leute schätzten dies und es sei eine Veränderung im Umgang miteinander festzustellen. Ein weiterer Auftraggeber ist der Ansicht, dass mit der Durchführung der Mediation ein Signal an die ganze Belegschaft gesendet worden ist.

„Ich glaube, was sie festgestellt haben im Haus. Die Person ist nicht einfach vor die Tür gesetzt worden, sondern es ist etwas gegangen. [...] Es sind gewisse Massnahmen eingeleitet worden, man wird nicht einfach alleine im Regen stehen gelassen.“ (A04)

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich die innerbetriebliche Mediation auch auf das Umfeld der Konfliktparteien auswirken kann. Die neue Qualität des Arbeitsklimas unter den Parteien wird auch für andere spürbar; der Rückgang von Gerüchten kann als positives Zeichen gewertet werden. Die durch die Mediation initiierte Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten führt zu einer verbesserten Zusammenarbeit unter den Konfliktparteien und beeinflusst die Kooperation mit dem Umfeld positiv. Schlussendlich werden Konflikte und die Art des Konfliktmanagements der vorgesetzten Stellen von der Belegschaft wahrgenommen. Der Umgang mit dem Konflikt erhält dadurch modellhaften Charakter. Dies kann mittelfristig die Gesprächs- und Konfliktkultur in den verschiedenen Abteilungen und der Organisation als Ganzes beeinflussen.

Die bisher beschriebene Wirkung innerbetrieblicher Mediation wird in den folgenden Kapiteln durch weitere Aspekte ergänzt. Dazu gehören Angaben aus den Interviews zum

Tempo, in dem sich die Wirkung der Mediation einstellt und zur Zufriedenheit mit der Wirkung. Es werden ebenfalls unerwünschte Effekte, die Freiwilligkeit der Teilnahme an einer Mediation und Hinweise zur Nachhaltigkeit der Wirkung dargestellt.

3.2.4 Schnell spürbare Effekte der Mediation

Neun von zehn Befragten haben nicht nur Angaben zur Wirkung der innerbetrieblichen Mediation gemacht, sie wiesen zudem darauf hin, wie schnell diese Veränderungen eingetreten sind. Unter diesen schnellen Effekten findet sich die neue Hoffnung auf eine Lösung des Konflikts, der entspanntere Umgang der Konfliktparteien sowie die konkrete Umsetzung von Massnahmen im Arbeitsalltag.

„Der Anfang ist sehr harzig gewesen, im Sinne von unangenehm, aber eigentlich schon hilfreich. Und dann sind schnell Veränderungen im Alltag spürbar geworden. Das nenne ich ein wenig ein Wunder.“ (K02)

„Und ich habe eigentlich gleich die Rückmeldung vom Abteilungsleiter bekommen, dass beide jetzt bemüht sind, einen guten Umgang miteinander zu haben. Also er hat mir gesagt, er habe sofort einen Effekt gemerkt.“ (A03)

Zudem wurde von fast allen Konfliktparteien die rasch spürbare emotionale Entlastung beschrieben. Zusammenfassend ist die überwiegende Mehrheit der Befragten der Ansicht, dass die Mediation schnell positive Wirkung entfaltet hat.

3.2.5 Zufriedenheit mit der Wirkung der Mediation

Die Zufriedenheit mit der festgestellten Wirkung der Mediation wurde im Interview durch eine Skala von 1 („äusserst unzufrieden“) bis 10 („ausserordentlich zufrieden“) erhoben. Im Anschluss wurde gefragt, was nötig gewesen wäre, um eine höhere Punktzahl bzw. das Maximum zu erreichen. In Tabelle 3 sind die Ergebnisse zusammengefasst. Der Buchstabe K steht für Konfliktpartei, A für Auftrag gebende Partei.

Fall	K/A	Skala	Begründung der Wertung, Bedingung für maximale Punktzahl
F01	K	10	
	K	9	Eine vollständige Umsetzung im Arbeitsalltag steht wegen dem Stellenwechsel aus.
	A	8 - 10	Eine vollständige Umsetzung im Arbeitsalltag steht wegen dem Stellenwechsel aus.
F02	A	8 - 9	Die positive Situation, wie sie nach 9 Mt. besteht, müsste über 3 Jahre andauern.
F03	A	3 - 4	Die zweite Konfliktpartei hätte sich auch ernsthaft und selbstkritisch auf den Prozess einlassen müssen.
F04	A	7	Das Erreichte war unter den gegebenen Umständen das maximal Mögliche, eine komplette Veränderung der Situation bzw. Person konnte nicht erwartet werden.
F05	K	4.5 - 5	Die Partei ist aufgrund hoher Erwartungen enttäuscht. Die anderen Konfliktparteien müssten sich ändern und mehr Leistung zeigen.
	K	6.5 - 7	Das realistisch Mögliche im Arbeitskontext ist mit dieser Punktzahl schon erreicht.
	A	7 - 8	Das hohe Ideal einer harmonischen Kooperation mit selbstverständlichem Ausgleich der gegenseitigen Schwächen ist womöglich unrealistisch.
F06	K	7	Der Knowhow-Verlust durch personellen Wechsel schlägt negativ zu Buche.

Tabelle 3: Zufriedenheit mit den Auswirkungen der Mediation gemäss Interviews

Als Gründe für eine hohe Zufriedenheit mit der Wirkung der Mediation wurden die Klärung der Konfliktsituation, die emotionale Entlastung durch die Mediation und eine Verbesserung des Arbeitsklimas genannt. Ausserdem seien im Arbeitsalltag die positiven Effekte auf die Kommunikation und die Kooperation rasch spürbar gewesen. Eine Person gab an, dass ihre ausdrücklich hohen Erwartungen aufgrund einzelner Vorkommnisse enttäuscht wurden und dies sich negativ auf ihre Wertung ausgewirkt habe.

„Bei 4.5 - 5. Ich würde nicht zu hoch setzen. Ich mache noch keine Luftsprünge. Ich probiere meinen Teil eben zu erfüllen und ich habe aber grosse Erwartungen, dass andere ihren Teil auch erfüllen. Und das Problem ist, wenn man grosse Erwartungen hat, hat man grosse Enttäuschungen, manchmal.“ (K03)

Ein HR-Verantwortlicher drückte nach knapp einem Jahr seine Zufriedenheit bezüglich der Wirkung der Mediation mit 8 - 9 Punkten aus. Wenn sich die Situation auch nach zwei weiteren Jahren noch ähnlich positiv darstelle, würde er die maximale Punktzahl geben.

Eine Auftraggeberin und eine Konfliktpartei erklärten, dass das Ideal der 10 Punkte und somit die ausserordentliche Zufriedenheit im Arbeitskontext wohl unrealistisch hoch sei.

„Ich denke, 10 Punkte sind an sich unmöglich. Ich habe schon an anderen Orten gearbeitet und 30 Jahre Berufserfahrung. Es herrschen nun mal nicht in jedem Unternehmen paradiesische Zustände.“ (K04)

„Also ich denke, noch bis vor etwa 4 Wochen hätte ich sicher gesagt 8 bis 9 Punkte. Jetzt hat es wieder einen kleinen Rückschlag gegeben, wo ich nicht so recht weiss, ist es jetzt einfach diese Krise eines Einzelnen oder sind es auch meine Ansprüche, wo ich denke, dass es harmonischer sein müsste.“ (A05)

Für diese oben zitierte Auftraggeberin wäre das Optimum dann erreicht, wenn sich alle Mitarbeitenden ihrer Stärken und Schwächen bewusst wären und sich gegenseitig ergänzen und unterstützen würden. Dies sei allerdings ein sehr hoher Anspruch, dem nicht alle Individuen genügen könnten.

„Vielleicht einfach wirklich die Einsicht selber in den Charakter, dass man sagen kann, ich habe jetzt diese Stärke, wo der andere vielleicht eher Schwächen hat und dass man sich eben gegenseitig unterstützen und fördern könnte. Das wäre wunderbar. Aber ich glaube wirklich, das können nicht alle [...] und das ist sicher auch eine sehr hohe Anforderung. Da muss jemand sehr gute Fähigkeiten zur Introspektion haben.“ (A05)

In drei von sechs Fällen ist es im Anschluss an die Mediation zu einem personellen Wechsel gekommen. Laut den Aussagen der interviewten Personen konnte der Mediationsprozess Wesentliches zur Klärung der Situation und der persönlichen Interessen beitragen.

Eine Konfliktpartei hat aufgrund eines für sie sehr interessanten Stellenangebots ausserhalb der Firma gekündigt. Die Zufriedenheit mit der unmittelbaren Wirkung des Mediationsprozesses wurde trotzdem als hoch eingeschätzt. Allerdings würde die Umsetzung des Erarbeiteten noch mehr Zeit in Anspruch nehmen.

„Also es ist sehr gut gewesen. Man kann auch eine 10 geben. [...] von der Umsetzung her kann ich es nicht beurteilen. Darum habe ich gesagt, es könnte auch eine 8 sein.“ (A01)

Die durch die Mediation gewonnenen Erkenntnisse hätten sich jedoch als sehr nützlich für die Regelung der Nachfolge und die neue Arbeitsorganisation erwiesen.

Ähnlich verhielt es sich im Falle des Konflikts zwischen einem Team und seinem Teamleader. Dessen berufliche Neuorientierung war ebenfalls eine Folge des Klärungsprozesses. Der dadurch beklagte Verlust von Know-how sei der einzige negative Faktor gewesen.

„Der Aspekt, dass der Konflikt nicht mehr da ist oder er zumindest angegangen worden ist, gibt ganz klar eine 10. Aber die Nebeneffekte, die es gehabt hat, ziehen es vielleicht etwas nach unten, vielleicht ist es eine 7, Größenordnung. In dem Fall ist es eigentlich nur der Know-how-Verlust, der vielleicht negativ bewertet werden muss.“ (K05)

Bisweilen unabhängig von der Zufriedenheit mit der im Arbeitsalltag umgesetzten Wirkung wurde die Mediation als Konfliktbearbeitungsverfahren positiv bewertet. Die folgende Aussage stammt von der Person mit dem zweitniedrigsten Zufriedenheitsgrad.

„Ich finde es toll, dass es so etwas gibt [die Mediation]. Dass die Probleme zuerst gelöst werden oder diskutiert werden, bevor dass neue entstehen. Zum Beispiel dem Personalwechsel oder Stellenwechsel. Das bringt auch wieder Probleme.“ (K03)

Zusammenfassend haben vier Personen mit 8 bis 10 Punkten eine hohe bis sehr hohe Zufriedenheit mit der Wirkung der Mediation ausgedrückt. Vier weitere Personen waren mit 6.5 bis 8 Punkten ebenfalls zufrieden, weil das unter den gegebenen Umständen Mögliche erreicht worden sei. Lediglich in zwei Interviews wurde die Unzufriedenheit mit 3 bis 5 Punkten ausgedrückt. Die eine Konfliktpartei gab an, sehr hohe Ansprüche zu haben und bemängelte das Verhalten der anderen beiden Konfliktparteien. Im zweiten Fall war die HR-Verantwortliche mit der Wirkung bei einer Konfliktpartei sehr zufrieden, mit der zweiten Partei sind jedoch rasch dieselben Konflikte mit anderen Vorgesetzten wieder aufgetreten. Insgesamt wird in fünf von sechs Mediationsfällen eine durchschnittliche bis hohe Zufriedenheit angegeben. In einem Fall ist die Bilanz zweigeteilt.

3.2.6 Unerwünschte Effekte der Mediation

Auf die Frage nach unerwünschten Effekten konnten neun von zehn der Interviewten keine negativen Auswirkungen der Mediation nennen. Ein Interviewpartner erwähnte den Know-how-Verlust, der durch den Abgang einer langjährigen Führungskraft zu verzeichnen gewesen sei.

„Eigentlich nur, dass diese Person dann gegangen ist, dass man gesagt hat, es ist halt ein herber Verlust vom Know-how, aber das können wir irgendwie auffangen.“ (K05)

Dem Know-how-Verlust stehe allerdings auch die Chance des Neuanfangs sowie der Klärung und Optimierung von Arbeitsabläufen entgegen. Andere Personen hätten sich dadurch entfalten können und das Team habe insgesamt zu einer neuen Einheit gefunden. Schlussendlich habe sich die Situation und die Zufriedenheit aller vom Konflikt Betroffenen verbessert.

Somit sind in fünf der sechs Fälle primär positive Auswirkungen beschrieben worden. Trotzdem zeigt sich dies nicht in einem durchgehend hohen Skalenwert bezüglich der Zufriedenheit, da verschiedene moderierende Faktoren mitberücksichtigt wurden (siehe 3.2.5 und 3.2.8).

3.2.7 Freiwilligkeit und Haltung

Die Mediation gilt grundsätzlich als freiwilliges Verfahren. Wie im Kapitel 2.2.1 erläutert, relativieren jedoch einige Autoren das Prinzip der absoluten Freiwilligkeit, da die Medianten sich kaum ohne innere oder äussere Zwänge zur Teilnahme an einer Mediation entschliessen würden. Um den möglichen Einfluss der eingeschränkten Freiwilligkeit auf die Motivation der Medianten abschätzen zu können, wurden in den Interviews zwei entsprechende Fragen gestellt. Die Ergebnisse werden nachfolgend erörtert.

Alle Mediationen fanden während der Arbeitszeit statt. Sie wurden durch den Arbeitgeber bezahlt und offiziell in Auftrag gegeben. In einem Fall berichteten die Konfliktparteien, die Mediation auf eigenen Wunsch angestrebt und die freiwillige Unterstützung durch ihren Vorgesetzten sehr geschätzt zu haben. Im Falle des Konflikts zwischen dem Teamleiter und seinem Team hat der Leiter ebenfalls - in Zusammenarbeit mit der HR-Abteilung - die Mediation initiiert. Von einzelnen Mitgliedern habe es während des Prozesses jedoch Widerstand gegeben. In den anderen vier Fällen sei die Initiative von der vorgesetzten Stelle oder den HR-Verantwortlichen aus ergriffen worden. Diese hätten die Mediation teils als verpflichtende Massnahme, teils als freiwilliges Angebot dargestellt. In allen vier Fällen wurde der Leidensdruck durch den Konflikt als derart hoch beschrieben, dass die Parteien unabhängig vom Grad der Verpflichtung gerne an der Mediation teilgenommen hätten. Als einzige Alternative dazu sei die Möglichkeit von Kündigungen erwogen worden, primär von Seiten des Arbeitgebers, in einem Fall auch von einer Konfliktpartei. Es wurde jedoch in keinem Fall eine Kündigung durch den Arbeitgeber ausgesprochen.

Mehrere direkt Betroffene beschrieben die Möglichkeit, an einer Mediation teilzunehmen - auch wenn sie angeordnet wurde - explizit als Zeichen der Wertschätzung seitens des Arbeitgebers.

„Also, dass wir doch einen gewissen Wert haben. Andere Chefs machen nicht lange. Wenn es nicht geht, dann [pfeift, wegweisende Handbewegung] machen wir vielleicht anderen einen Platz.“ (K03)

Eine Konfliktpartei erachtete die Mediation als nicht unbedingt nötig. Sie glaubte, den Konflikt im Gespräch unter den Parteien selber lösen zu können. Im Nachhinein ist sie jedoch der Ansicht, dass eine Beziehungsklärung dieser Qualität ohne Mediation nicht möglich gewesen wäre. Wie andere Beteiligte auch, hat sie einen Rückzug ihrerseits aus der Mediation nicht in Betracht gezogen, da sich dies äusserst negativ auf die Beziehung und die Zusammenarbeit ausgewirkt hätte.

„Aber nein, also, wenn ich ausgestiegen wäre, das wäre super schädigend gewesen für das Ganze. Ja, das wäre nicht gut gewesen.“ (A02)

Im Gegensatz zur der grossmehrheitlich positiven Einstellung der Parteien gegenüber der Mediation wurde auch eine Situation geschildert, in der zwei Teammitglieder wohl präsent waren, sich dem Prozess aber mindestens zu Beginn verweigert hätten.

„Ich habe es schade gefunden, dass gewisse Leute sich dermassen geweigert haben, sich selber auch etwas zu öffnen. [...] Und wenn irgendwie ein paar mit ganz giftigen und spritzigen Bemerkungen gekommen sind. Und sich nicht unbedingt unterstützt haben. Nein im Gegenteil, wirklich auch versucht haben zu behindern, das habe ich schade gefunden. Wenn alle von Anfang an mit einer positiven Grundeinstellung gekommen wären, denke ich, hätte man vielleicht auch mehr an den Lösungen arbeiten können, nachdem man die Probleme gesehen hat.“ (K05)

Die interviewte Person führt das jedoch nicht primär auf die eingeschränkte Freiwilligkeit zurück, die Teilnahme während der Arbeitszeit sei verpflichtend gewesen, sondern auf das nicht geglückte „Abholen“ der Betroffenen zu Beginn des Prozesses sowie deren persönliche Haltung dem Konflikt und der Mediation gegenüber. Trotzdem habe sich das Team schon während und insbesondere nach der Mediation sehr positiv entwickelt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Arbeitgeber dazu tendierten, die Mediation als Angebot zu deklarieren und den Konfliktparteien die Wahl zu lassen, ob sie es ablehnen wollen. Trotzdem war den Betroffenen bewusst, dass ein fortdauernder Konflikt auch zu Kündigungen hätte führen können. Der primäre Druck und die Motivation an einer Mediation teilzunehmen, entstanden jedoch nicht von Seiten des Arbeitgebers, sondern durch die Belastung des Konflikts selber. Sogar Parteien, die explizit zur Mediation verpflichtet wurden, erachteten dies als wertschätzende Geste der vorgesetzten Stelle.

3.2.8 Nachhaltigkeit der Mediation

Neben der festgestellten Wirkung der innerbetrieblichen Mediation wurden in der Interviews auch Angaben zur deren Nachhaltigkeit gemacht. Diese werden hier fallspezifisch und summarisch dargestellt.

- Das vor der Mediation zerstrittene und blockierte Team arbeitet seit einem Jahr einwandfrei zusammen und das Klima ist unverändert gut. Die Nachhaltigkeit wird vom HR-Verantwortlichen als gut bewertet, er hoffe, dass dies auch weiterhin so bleibe.

„Also man hat mindestens den Status, den man unmittelbar nach der Mediation gehabt hat, mit allen Bemühungen von den Gesprächen, der Vereinbarung usw., den hat man bis heute halten können. Also es ist nicht so, dass man jetzt schon wieder das Gefühl hat, ja jetzt sackt es wieder nach unten. Sondern, so wie mir die zuständige Vorgesetzte gesagt hat, ‚verhebt‘ es nach wie vor.“ (A02)

Durch den gemeinsam erarbeiteten Verhaltenskodex sei auch die Verbindlichkeit der Abmachungen erhöht worden und die Konfliktkultur habe sich nachhaltig positiv entwickelt.

„Also ich denke schon, dass die Konfliktkultur nach dieser Mediation besser gewesen ist als vorher. Und, soweit ich höre, bis jetzt auch nachhaltig besser geworden ist.“ (A02)

- Eine der beiden Konfliktparteien hat im Lauf der Mediation gekündigt. In der Folge wurden die Stellenbesetzung und die Arbeitsteilung auf der Basis der Erkenntnisse der Mediation neu organisiert. Beide Parteien geben an, nachhaltig für sich persönlich und ihre Arbeit profitiert zu haben. Auch der Vorgesetzte erachtet die Mediation als effizientes und auf Nachhaltigkeit angelegtes Konfliktbearbeitungsverfahren.
- Der Konflikt zwischen zwei Parteien konnte kurzfristig gelöst und eine konstruktive Zusammenarbeit erreicht werden. Im Bezug auf die Nachhaltigkeit ist die Bilanz der HR-Verantwortlichen zwiespältig. Während die vorgesetzte Partei nachhaltig von der Mediation profitiert habe, treffe dies für die zweite Person nicht zu. Leider habe es wenige Monate später bereits zum dritten Male vergleichbare Konflikte mit einer neuen Vorgesetzten gegeben. Als Gründe werden mangelndes persönliches Engagement vermutet.

„Also offensichtlich hat niemals dieses Verständnis stattgefunden: Was braucht der andere? Was brauche ich? Und was kann ich dafür tun? Und so war die Nachhaltigkeit nicht da. Diese Person hätte sich ehrlicher darauf einlassen müssen. Weil ich denke, es muss jeder etwas dazu beitragen. Es geht nicht darum, dass der andere was macht. Sondern, es muss jeder für sich etwas dazu beitragen.“ (A03)

Trotz dieser Erfahrung wird die Mediation als sinnvolles Instrument erachtet, das bei Bedarf auch in Zukunft wieder eingesetzt werden soll. Den Nutzen, den die eine Partei aus der Mediation gezogen habe, sei es auf jeden Fall wert gewesen.

- In einem Vorgesetzten-Mitarbeiter-Konflikt ermöglichte die Mediation eine rasche Klärung. Ein wesentlicher Konfliktfaktor war die persönlich bedingte Leistungsgrenze, was schlussendlich zu einem Abgang und der Neubesetzung der Stelle geführt hat. Als nachhaltige Wirkung auf Seiten des Arbeitgebers werden die Neubesetzung der Stelle durch eine passende Person sowie Erkenntnisse für die Führungsarbeit und Rekrutierung genannt. Für den Mitarbeiter habe mit der Mediation eine gute Basis für seine berufliche Zukunft gelegt werden können.
- Unter hierarchisch gleichgestellten Teammitgliedern ist die Kommunikation vollständig abgebrochen. Die Mediation zeigte zwar vorerst positive Effekte bezüglich der Kommunikation, Kooperation und Arbeitsorganisation. Zwei Monate nach Abschluss waren

jedoch gewisse Rückschläge hinsichtlich des Umgangstons einer Partei zu verzeichnen. Der Auftraggeberin war noch nicht klar, ob dies vor allem der persönlichen Krise eines Teammitglieds zuzuschreiben ist oder ob die Erwartungen der Situation entsprechend unrealistisch hoch gewesen seien. Die Qualität der Arbeit sei jedoch nach wie vor sehr hoch.

„Jetzt hat es wieder so einen kleinen Rückschlag gegeben, wo ich nicht so recht weiss, ist es jetzt einfach diese Krise bei dem einen oder sind es auch meine Ansprüche, wo ich denke, dass es harmonischer sein müsse. [...] Und wahrscheinlich ist es ein Stück weit auch nachhaltig. Also auch wenn es jetzt nochmals eine Änderung geben würde [personeller Wechsel], dann denke ich mir, hat es sich auf jeden Fall gelohnt.“ (A05)

- Die Vertrauenskrise zwischen dem Teamleiter und seinem Team wurde unter anderem durch die Neubesetzung der Teamleiterstelle gelöst. Die Nachhaltigkeit der in der Mediation erreichten Konfliktklärung bzw. deren Effekte wird auch drei Jahren später im Interview noch positiv bewertet. Dies betreffe sowohl die aus dem Konflikt gezogenen Lehren für die Reorganisation des Teams und der Arbeitsprozesse als auch den guten Teamgeist. Auch die Integration neuer Mitarbeitenden sei gut gelungen.

Zusammenfassend beurteilen die befragten Personen die Nachhaltigkeit mediationsbedingter Effekte als mehrheitlich positiv. In zwei Teammedationen, die schon ein bzw. drei Jahre zurückliegen, wird die Wirkung als sehr nachhaltig eingeschätzt. In zwei weiteren Fällen hat die Mediation trotz, oder möglicherweise dank, der Kündigungen zu einer guten und nachhaltigen Lösung geführt. Für die beiden letzten Fälle gilt eine gemischte Bilanz. Während in einem Fall die Nachhaltigkeit nur für eine Partei gegeben ist, muss in der erst kürzlich abgeschlossenen Teammediation das Erreichte noch konsolidiert werden.

IV Diskussion

4 Diskussion

Nach der Erläuterung des Konflikts als Phänomen und der Mediation als Konfliktbearbeitungsmethode im theoretischen Teil folgt die Darstellung der Untersuchungsergebnisse im empirischen Teil. Die Resultate dieser Studie werden im folgenden Kapitel diskutiert. Auf die Zusammenfassung der zentralen Inhalte folgt die Interpretation der Befunde, auf deren Grundlage die Hypothesen bestätigt oder falsifiziert werden. Die Methodenkritik und weiterführende Gedanken schliessen die Arbeit ab.

4.1 Zusammenfassung

Ziel der vorliegenden Arbeit ist zu evaluieren, welche Wirkung die innerbetriebliche Mediation auf die Konfliktparteien und ihr Umfeld hat. Es wurde vermutet, dass die Mediation sich sowohl positiv auf die Konfliktkompetenz und die Kooperationsfähigkeit der Konfliktparteien auswirkt, also auch auf das soziale Klima im betrieblichen Umfeld. Die Datenerhebung erfolgte retrospektiv mittels qualitativer Interviews.

Im Folgenden Abschnitt werden das Ziel der Arbeit sowie die wesentlichen Inhalte aus dem Theorieteil und der qualitativen Untersuchung zusammengefasst.

Theoretische Grundlagen

Konflikte sind per Definition Unvereinbarkeiten im Denken, Fühlen, Wollen oder Handeln zwischen Individuen, die von mindestens einer betroffenen Person als beeinträchtigend wahrgenommen werden. Es werden Ziel- oder Beurteilungskonflikte, Verteilkonflikte und Beziehungskonflikte unterschieden. Der offensichtliche Anlass des Konflikts muss jedoch nicht zwingend der eigentlichen Ursache entsprechen. Immer aber weisen Konflikte auf Differenzen und empfundene Ungerechtigkeiten hin. Sie können sowohl Kräfte mobilisieren und Entwicklungen anstossen als auch beeinträchtigende Wirkung entfalten. Typischerweise entwickeln Konflikte eine Eigendynamik, welche die Eskalation mit zunehmend destruktiver Wirkung vorantreibt (siehe 1.5). Je fortgeschrittener der Konflikt, desto grösser ist in der Regel der Realitätsverlust der Betroffenen und umso aufwändiger dessen Beilegung. Beim Konfliktmanagement in Organisationen können drei grundsätzlich verschiedene Wege beschritten werden. Der Einsatz von Macht, die Orientierung an Regeln und Gesetzen oder das Verhandeln mit dem Ziel des Interessenausgleichs. Wenn Konflikte nicht adäquat und nachhaltig gelöst werden, können die latenten Spannungen wieder zu neuen manifesten Konflikten führen.

Die Mediation ist ein typisches Verfahren des aussergerichtlichen und auf Interessen fokussierenden Weges der Konfliktbearbeitung. Durch die vermittelnde Tätigkeit einer unbe-

teiligten Drittperson ohne Entscheidungskompetenz können die Parteien wieder ins direkte Gespräch kommen. Sie besprechen die für sie relevanten Themen des Konflikts und entwickeln eigenverantwortlich Lösungen, welche die Interessen aller Beteiligten berücksichtigen. Als entscheidend für den Mediationsprozess wird die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel erachtet. Dies ermöglicht ein Verständnis für die Beweggründe und das Verhalten der Gegenpartei. Zudem wird durch den Vergleich des Selbst- und Fremdbilds die Selbsterkenntnis gefördert. Durch diese Klärung wird eine Neugestaltung der Beziehungen, eine gemeinsame Zukunftsorientierung und bisweilen eine Versöhnung erreicht.

Die Mediation ist ein freiwilliges Verfahren, obwohl diese Freiwilligkeit durch den Leidensdruck des Konflikts und den Druck von Seiten des Arbeitgebers im Rahmen der innerbetrieblichen Mediation eingeschränkt werden kann. Im Laufe der Zeit haben sich mehrere Mediationsschulen und Interventionsstile mit unterschiedlichen Prioritäten bezüglich der intendierten Wirkung entwickelt. Beispielsweise strebt die „Settlement Mediation“ vor allem eine sachgerechte Beilegung des Konflikts an. Die „Transformation Mediation“ will darüber hinaus die Selbst- und Sozialkompetenz der Konfliktparteien fördern, damit diese künftige Konflikte besser bewältigen können. Die Wirkung der Mediation ist vielfältig. Neben den oben genannten Kompetenzen erwerben die Parteien auch neues Wissen zu den in der Mediation angesprochenen Themenfeldern. Eine Zusammenfassung möglicher Effekte in Sinne der „Transformation Mediation“ findet sich in Kapitel 2.6 und im Anhang C. Allerdings sind diese in der Praxis beobachtbaren Effekte erst in Ansätzen durch empirische Forschung belegt.

Untersuchung

Im empirischen Teil dieser Arbeit wurde die Wirkung innerbetrieblicher Mediation mittels qualitativer Methoden erhoben. Die Stichprobe setzte sich aus sechs Mediationsfällen folgender Branchen zusammen: Bildung, Industrie, Gesundheit, Gastronomie und Verwaltung. Insgesamt wurden zehn Personen befragt, fünf direkt betroffene Konfliktparteien und fünf Personen, welche die Mediation in Auftrag gegeben haben. Die Geschlechter sind zu gleichen Teilen vertreten, jede Mediation wurde durch eine andere Mediatorin, einen anderen Mediator durchgeführt. Nur die Hälfte der Fälle wurde durch eine schriftliche Vereinbarung abgeschlossen. Zwischen dem Abschluss der Mediation und der Befragung lagen zwei Monate bis drei Jahre.

Die Datenerhebung nach Abschluss der Mediation erfolgte nach dem Prinzip der summativen und externen Evaluation durch einen unbeteiligten Dritten. Für die problemzentrierten Interviews wurde ein Leitfaden mit drei Erinnerungsräumen entwickelt: Der Zeit vor, während und nach der Mediation. Die teilstrukturierte Form erlaubte den befragten Personen möglichst frei von ihren Erfahrungen und der von ihnen beobachteten Wirkung der Media-

tion zu berichten. Die Interviews wurden wörtlich transkribiert und nach dem Verfahren qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet (siehe 3.1.4).

Ergebnisse

Die geschilderte Wirkung der innerbetrieblichen Mediation lässt sich in drei Ebenen zusammenfassen: Die direkte individuelle Wirkung auf einzelne Konfliktparteien, die direkten interpersonellen Effekte zwischen den beteiligten Konfliktparteien sowie die Wirkung auf das Umfeld.

Auf der Ebene der individuellen Wirkung verschaffte das aktive Angehen des Konflikts eine grosse emotionale Entlastung. Für einige wirkte sich das zudem positiv auf den Schlaf, die Gereiztheit und das körperliche Wohlbefinden aus. Das direkte Gespräch und Zuhören in der Mediation ermöglichten einen Perspektivenwechsel sowie ein besseres Verständnis der Motive und Verhaltensweisen der anderen Parteien. Die eigenen Interessen und mögliche Differenzen zwischen dem Selbst- und Fremdbild wurden bewusster. Zudem hat die Auseinandersetzung mit schwierigen Themen und eigenen Anteilen am Konflikt die persönliche Entwicklung angestossen. Ausserdem wurde durch die neu erlebte Selbstwirksamkeit das Selbstbewusstsein gestärkt. Die Betroffenen waren neu motiviert und die Arbeit machte wieder Freude, was sich positiv auf die Arbeitsqualität und Leistung auswirkte. In dem mehrheitlich hohen Engagement und der rückgängigen Personalfluktuaton zeigte sich ein verstärktes organisationales Commitment. Darüber hinaus bot die Mediation Gelegenheit zum individuellen Lernen und Aneignen von Kompetenzen in Sachfragen und im Umgang mit Konflikten.

Auf der interpersonellen Ebene zwischen den Konfliktparteien entspannte sich das Klima rasch, die Situation wurde deblockiert und ein versöhnlicher Umgang war möglich. Durch die Aussprache zwischen den Parteien konnten die Hintergründe des Konflikts geklärt und die Kommunikation deutlich verbessert werden. Dies wirkte sich ebenfalls positiv auf die Kooperation, die gemeinsame Zielorientierung und die Arbeitsorganisation aus.

Auf der Ebene des Konfliktumfeldes wurde eine Entspannung der Situation wahrgenommen, was sich in der Abnahme von Gerüchten und einem offeneren Arbeitsklima zeigte. In der Folge verbesserte sich die Zusammenarbeit mit den Schnittstellen zu anderen Teams und Abteilungen. Die Art und Weise des Konfliktmanagements durch die Vorgesetzten wurde von der Belegschaft als Zeichen der Wertschätzung ihnen gegenüber wahrgenommen. In Ansätzen konnte festgestellt werden, dass sich dies mittelfristig positiv auf die Kommunikations- und Konfliktkultur des erweiterten Teams, der Abteilung oder der Organisation auswirkte.

Ergänzend zur direkt beobachteten Wirkung der Mediation ist festzuhalten, dass die Effekte für die Betroffenen rasch spürbar waren. Die Zufriedenheit mit der Wirkung insgesamt

war bei der Mehrheit der Befragten gut bis sehr gut. Einige gaben an, dass das realistisch Mögliche im Arbeitskontext erreicht worden ist. Vereinzelt wurde die Enttäuschung über mangelndes Engagement einzelner Konfliktparteien ausgedrückt. Mit Ausnahme des Know-how-Verlusts durch den Abgang einer erfahrenen Führungskraft sind keine unerwünschten Auswirkungen der Mediation festgestellt worden. Der Leidensdruck durch den Konflikt war für die meisten Konfliktparteien beträchtlich. Dieser führte zu einer hohen Motivation und positiven Einstellung gegenüber der Mediation, trotz der teilweise verpflichtenden Teilnahme und somit eingeschränkten Freiwilligkeit. Die Nachhaltigkeit der Wirkung der innerbetrieblichen Mediation wurde mehrheitlich positiv bewertet. Als Ausnahmen sind eine Person mit repetitivem Konfliktverhalten erwähnt worden und ein erst kürzlich abgeschlossener Mediationsfall, bei dem eine Konsolidierung der Ergebnisse abgewartet wird.

4.2 Interpretation der Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Untersuchung interpretiert, die Fragestellung dieser Arbeit beantwortet und die eingangs aufgestellten Hypothesen bestätigt oder falsifiziert.

Beantwortung der Fragestellung

Zu Beginn der vorliegenden Arbeit wurde folgende Fragestellung formuliert:

Welche Wirkungen hat die Durchführung einer innerbetrieblichen Mediation auf die betroffenen Konfliktparteien und deren Umfeld?

Die im Rahmen dieser Untersuchung festgestellten Wirkung innerbetrieblicher Mediation kann drei Ebenen zugeordnet werden.

- Auf der Ebene des Individuums zeigte sich eine deutliche emotionale Entlastung, die sich bei einigen Konfliktparteien unmittelbar positiv auf ihr körperliches Wohlbefinden auswirkte. Entscheidend war das aktive Angehen des sich zum Teil über Monate bis Jahre hinziehenden Konflikts in der Mediation. Sich Aussprechen und Zuhören können ermöglichte, die Situation aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten sowie durch den Perspektivenwechsel sich selber und die anderen Parteien besser zu verstehen. Eigene Interessen und persönliche Anteile am Konflikt wurden bewusster und regten die persönliche Entwicklung an. Diese kritische Auseinandersetzung war einerseits für viele eine herausfordernde Erfahrung. Andererseits konnten die Parteien in der Folge neue Verhaltensweisen einüben, sich als handelnd und selbstwirksam erfahren und so ihr Selbstbewusstsein stärken. Mit der neugewonnenen Perspektive stieg die Motivation und die Arbeit machte wieder Freude. Viele betrachteten das Angebot, den Konflikt durch eine Mediation angehen zu können, als Wertschätzung ihrer Person. Diese wahrgenommene Wertschätzung wirkte sich positiv auf das Vertrauen in den Arbeitgeber und das organisationale Commitment aus. Als

Summe verschiedener Effekte der Mediation steigerte sich die Arbeitsqualität und die erbrachte Leistung, die Arbeit machte wieder Freude und ein gewisser Stolz auf das Erreichte war spürbar. Die Mediation bot Raum für das individuelle Lernen in verschiedenen Bereichen. Aus den im Konflikt gemachten Erfahrungen liessen sich Schlussfolgerungen für das künftige Handeln ziehen. Das Wissen in den angesprochenen Sachthemen wie zum Beispiel Kommunikation, Führungsstile oder Arbeitsteilung konnte erweitert werden. Die an der Mediation beteiligten Personen eigneten sich zudem neue Kompetenzen im Umgang mit konfliktreichen Situationen an.

- Auf der interpersonellen Ebene zwischen Konfliktparteien konnte durch das Ansprechen der Differenzen und das Offenlegen persönlicher Anliegen der Konflikt geklärt werden. Dadurch eröffneten sich den Beteiligten ein neuer Zugang und neue Einsichten in die vielschichtigen Zusammenhänge des Geschehens. Alte Vorurteile und fixe Ideen konnte aufgegeben werden und ein rascher positiver Effekt auf das Klima und den Umgang war spürbar. Die angespannte Stimmung entkrampfte sich, Blockaden wurden gelöst, neues Vertrauen konnte entstehen und die Versöhnung zwischen einzelnen Parteien wurde möglich. Dies war auch einer offeneren und differenzierteren Kommunikation zuträglich wobei die Mediation diesbezüglich ein wichtiges Übungsfeld darstellte. Die beteiligten Personen lernten auf die Unterscheidung von persönlichen und sachlichen Aspekten zu achten sowie Unstimmigkeiten schneller anzusprechen. In der Folge einwickelte sich eine neue Aufgabenorientierung. Aus dem Gegeneinander wurde ein neues Miteinander, der Austausch von Informationen und die Zusammenarbeit verbesserten sich deutlich. Zusätzlich wurde die Gelegenheit wahrgenommen, Prozesse, Rollen, Aufgabenteilung und die Arbeitsorganisation insgesamt zu optimieren.

- Auf der Ebene des Konfliktumfelds wurden die Entspannung der Situation und der veränderte Umgang zwischen den Konfliktparteien wahrgenommen, was sich ebenfalls positiv auf das Klima im erweiterten Team oder der Abteilung auswirkte. Ausserdem konnte die Zusammenarbeit mit anderen Teams und Abteilungen verbessert werden. Dass Vorgesetzten und HR-Verantwortlichen die Konfliktparteien fair behandelten und eine Mediation anboten, wurde zumindest von Teilen der Belegschaft wahrgenommen. Es ist anzunehmen, dass sich dieser wertschätzende Umgang mittelfristig positiv auf das Image als Arbeitgeber sowie auf das Klima und die Konfliktkultur in den Abteilungen oder der Organisation insgesamt auswirkt.

Die meisten hier besprochenen Wirkungen der innerbetrieblichen Mediation basieren sowohl auf individuellem und kollektivem Lernen als auch auf der persönlichen Weiterentwicklung der Konfliktparteien. Lern- und Entwicklungsprozesse sind prinzipiell autonome Prozesse, welche sich nur bedingt von aussen steuern lassen. Eine wichtige Voraussetzung

für das Gelingen der Mediation ist die Bereitschaft der Beteiligten, sich auf diese Lernprozesse einzulassen und sich möglichen unangenehmen Erkenntnissen nicht zu verschließen. Es ist demnach möglich, dass einzelne Konfliktparteien - unabhängig von den anderen Personen und vermutlich auch im Falle einer abgebrochenen Mediation - einen hohen und nachhaltigen persönlichen Nutzen aus der Mediation ziehen können (siehe 3.2.1.3). Ausserdem ist zu vermuten, dass von diesem Lerngewinn und Kompetenzzuwachs auch das Unternehmen profitieren wird.

Allerdings können Selbsterkenntnis und Entwicklung nicht verordnet oder eingefordert werden, weil dies von den Betroffenen die Bereitschaft zur Öffnung erfordert. Bekannte und Sicherheit vermittelnde Verhaltensmuster müssen hinterfragt werden. In der Mediation kann jedoch ein entsprechend sicherer und gleichzeitig anregender Raum geschaffen werden, welcher die Persönlichkeitsentwicklung und Aneignung von Kompetenzen unterstützt.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich die Wirkung innerbetrieblicher Mediation vielfältig positiv auf die betroffenen Individuen, die Beziehungsgestaltung und Zusammenarbeit untereinander sowie auf deren Umfeld auswirkt. Allerdings erlaubt es das Untersuchungsdesign nicht zu prüfen, ob und in welchem Grad die oben beschriebenen Effekte in jedem Mediationsfall und bei allen Personen aufgetreten sind. Die dargestellte Wirkung der Mediation kann jedoch potenziell in jeder innerbetrieblichen Mediation erwartet werden.

Hypothese 1

In der Einleitung der vorliegenden Arbeit wurden zwei Hypothesen aufgestellt. Die erste bezieht sich auf die direkte Wirkung der Mediation: den unmittelbaren Nutzen, den die an der innerbetrieblichen Mediation teilnehmenden Konfliktparteien erwarten können. Die erste Hypothese lautet folgendermassen:

Hypothese 1: Der Mediationsprozess hat direkte positive Auswirkungen auf die Konfliktparteien hinsichtlich Konfliktfähigkeit und Kooperation.

Diese Hypothese umfasst somit zwei Aspekte, die Konfliktfähigkeit und die Kooperation.

- Zuerst soll auf die Konfliktfähigkeit eingegangen werden. Wie im Ergebnisteil dargestellt, wurde in der Hälfte der Interviews erwähnt, dass die an der Mediation beteiligten Personen ihre Kompetenz im Umgang mit Konflikten erweitern konnten. Diese Fähigkeit kann als Summe verschiedener Lerneffekte und Kompetenzen verstanden werden wie zum Beispiel die Selbstkompetenz, die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, die Erfahrung mit und dem Wissen über Konflikte sowie die erweiterte kommunikative Kompetenz. Alle befragten Personen gaben an, dass entweder sie selber oder die von ihnen beobachteten Per-

sonen in einem oder mehreren der oben genannten Bereiche Neues gelernt bzw. sich persönlich weiter entwickelt haben. Wie dieses individuelle und kollektive Lernen stattgefunden hat und in welcher Form die im Ergebnisteil dargestellten Effekte beteiligt waren, wird nachfolgend erläutert.

Konflikte entwickeln ihre eigene Dynamik und führen in der Regel zu einer hohen emotionalen Belastung. Das Denken wird eingeeignet und schränkt folglich die Betroffenen in ihrem Handlungsspielraum ein. Durch das aktive Angehen des Konflikts und das offene Ansprechen der Themen fühlen die Parteien eine markante Entlastung. Sie erleben sich in der Konfliktbearbeitung als selbstwirksam und können ihr Selbstbewusstsein stärken. Durch die gewonnene innere Sicherheit sind die Abwehrreflexe den anderen Parteien und möglicher Kritik gegenüber weniger dominant, was wiederum ein aufmerksames Zuhören erlaubt. Die Personen erfahren dabei, wie sie von den anderen wahrgenommen werden. In einem Prozess der Selbsterkenntnis lernen die Konfliktparteien ihre Reaktionsmuster, Stärken und Schwächen besser kennen, was ihnen das präzisere Formulieren ihrer Wünsche und Ziele erlaubt. Durch das aktive Zuhören wird das Denken, Fühlen und Verhalten der anderen im Konflikt beteiligten Personen nachvollziehbar. Im Konflikt typischerweise verengte Blickwinkel beginnen sich zu öffnen. Es wird möglich, sich in andere Menschen hineinzuversetzen und deren Interessen und Beweggründe bei der Suche nach Lösungsmöglichkeiten zu berücksichtigen. Gelingt dieser Perspektivenwechsel, das erweiterte Verständnis für die Konfliktsituation und die darin involvierten Personen, stellt dies ein wichtiger Meilenstein dar. Missverständnisse können geklärt und in der Mediation die Wirkung verschiedener Kommunikationsstile besprochen werden. Zusätzlich bietet der Mediationsprozess die Chance, kommunikative Fertigkeiten zu üben bzw. zu erweitern.

Es ist festzuhalten, dass die oben beschriebenen Effekte der Mediation nicht in einem linearen, sondern einem zirkulären Prozess zustande kommen. Insgesamt kann als Gewinn ein bewussterer Umgang mit Konflikten und eine erweiterte Konfliktfähigkeit erwartet werden, wie sie in Kapitel 3.2.1.8 beschrieben wird.

➤ Somit kann der erste Teil der Hypothese 1 bestätigt werden.

- Der zweite Teil der Hypothese 1 geht von einer positiven Wirkung der innerbetrieblichen Mediation auf die Kooperation zwischen den Konfliktparteien aus.

Die negative Wirkung ungelöster oder eskalierender Konflikte auf die Zusammenarbeit der Parteien wurde in dieser Arbeit verschiedentlich angesprochen (siehe 1.6 oder 3.2.2). Diese Wirkung kann bis zur Kündigung führen, wenn die Parteien nicht mehr miteinander arbeiten wollen oder können. Es ist nicht das primäre Ziel innerbetrieblicher Mediation personelle Veränderungen zu verhindern. Wie diese Untersuchung zeigt, ist es in drei von sechs Fällen im Anschluss an die Mediation zu einem Stellenwechsel gekommen. Jedoch konnte

nur in einem Fall keine positive Wirkung der Mediation auf die Zusammenarbeit unter den beteiligten Personen festgestellt werden (siehe 3.2.6). In fünf von sechs Fällen wurde die Kooperation in Folge der Mediation markant besser. Dazu haben verschiedene andere Auswirkungen der Mediation beigetragen. Neben den bereits unter der Konfliktfähigkeit besprochenen Aspekten wie die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und erweiterte kommunikative Kompetenz, sind das verbesserte Arbeitsklima, die grössere Motivation und Arbeitszufriedenheit sowie das organisationale Commitment zu erwähnen. Durch die rasch spürbare Entspannung, den offeneren und wertschätzenderen Umgang der Konfliktparteien wird ein Klima geschaffen, in dem die Arbeit an sich und das Zusammenarbeiten wieder Freude macht. Die negativen Gefühle bereits beim Gedanken an die unbefriedigende Arbeitssituation fallen weg und die neue Motivation wirkt sich positiv auf die Arbeitsqualität aus. Dank der neuen Energie und dem grösseren Handlungsspielraum können sich die Parteien bei ihrer Tätigkeit wieder entfalten und sind stolz auf die erbrachte Leistung. Das Angebot zur Mediation von Seiten des Arbeitgebers wird als Zeichen der Wertschätzung gegenüber der eigenen Person und der bisher geleisteten Arbeit empfunden. Für die meisten Konfliktparteien war dieses Zeichen eine zusätzliche Motivation, sich aktiv an der Mediation zu beteiligen. Dieses organisationale Commitment zeigte sich auch in der Leistungsbereitschaft und im Willen zur Zusammenarbeit am Arbeitsplatz.

Es kann zusammenfassend festgehalten werden, dass verschiedene Wirkungen der Mediation zu einer verbesserten Kooperation unter den Konfliktparteien geführt haben.

- Somit kann auch der zweite Teil der Hypothese 1 bestätigt werden.

Hypothese 2

Die zweite Hypothese dieser Arbeit lautet folgendermassen:

Hypothese 2: Der Mediationsprozess hat indirekte positive Auswirkungen auf das Umfeld bezüglich der Team- und Konfliktkultur.

In der obigen Hypothese sind wiederum zwei Aspekte der Wirkung auf das Umfeld der Konfliktparteien angesprochen: die Teamkultur sowie die Konfliktkultur innerhalb des Teams.

- Es wird zuerst die Teamkultur im Sinne des allgemeinen Arbeitsklimas und des zwischenmenschlichen Umgangs betrachtet. Aufgrund der Untersuchungsergebnisse wird deutlich, dass durch die Mediation die Spannung unter den Konfliktparteien rasch abnehmen und ein offenerer und selbstverständlicherer Umgang möglich wird. Dies zeigt sich im Gesprächsverhalten, in der Zusammenarbeit und im Humor alltäglicher Dinge. Die Lockerung der Atmosphäre wird von am Konflikt unbeteiligten Teammitgliedern oder Personen anderer Abteilungen wahrgenommen. Der Kontakt und die Zusammenarbeit werden

selbstverständlicher, weil es für die Aussenstehenden nicht mehr nötig ist, auf die aktuelle Stimmungslage der Konfliktparteien zu achten um keine unerwünschten Reaktionen zu provozieren. Wie sich gezeigt hat, nehmen die Gerüchte ab. In den Interviews wurde jedoch nur in der Hälfte der Mediationsfälle ein positiver Einfluss auf das Arbeitsklima im Umfeld erwähnt. Zu den anderen Fällen wurden keine Angaben gemacht oder eine entsprechende Wirkung war unter den gegebenen Umständen, zum Beispiel ein räumlich isolierter Arbeitsbereich, weniger wahrscheinlich (siehe 3.2.3.1).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die innerbetriebliche Mediation potenziell eine positive Wirkung auf das Klima im Umfeld der Konfliktparteien entfaltet.

➤ Der erste Teil der Hypothese 2 kann somit bestätigt werden.

- Der zweite Teil der Hypothese geht von einer positiven Wirkung der innerbetrieblichen Mediation auf die Konfliktkultur des Umfelds der direkt betroffenen Konfliktparteien aus. Wie den Interviews entnommen werden kann, ziehen Konflikte die Aufmerksamkeit von Aussenstehenden auf sich. Es wird beobachtet, wie der Konflikt angegangen wird, wie sich die Konfliktparteien bzw. die Vorgesetzten verhalten und ob der Konflikt beigelegt werden kann. Mehrere Befragte berichteten, dass das konstruktive Konfliktmanagement und die wertschätzende Haltung gegenüber den Parteien von der Belegschaft wahrgenommen wurden. Das Ergebnis der Konfliktbearbeitung war nicht primär ausschlaggebend, auch personelle Wechsel wurden als mögliche Lösungen betrachtet. Der Fokus lag vielmehr auf dem als fair empfundenen Umgang mit den Beteiligten. In diesem Sinne kann jede Mediation als Modell für den künftigen Umgang mit Konflikten betrachtet werden. Diese Modellwirkung gilt für die Aussenstehenden nur insofern, als sie das Geschehen tatsächlich wahrnehmen. Die direkt involvierten Konfliktparteien, die Vorgesetzten und HR-Verantwortlichen hingegen verfügen über neue Erfahrungen, Erkenntnisse und erweiterte Konfliktkompetenzen. Es kann somit angenommen werden, dass sie ihrerseits, sei es bewusst oder unbewusst, die Team- und Konfliktkultur in ihrer Arbeitsumgebung mitprägen werden.

Die Wirkung der Mediation auf die Parteien in Richtung eines bewussteren Umgangs mit Konflikten wurde in der Hälfte der Mediationsfälle beschrieben (siehe 3.2.1.8). Zwei Auftrag gebende Stellen erwähnten, selber auch Schlüsse aus der Mediation für künftiges Konfliktmanagement ziehen zu können. Dies kann ebenfalls als Hinweis der Wirkung auf das Konfliktumfeld betrachtet werden.

Summarisch ist festzuhalten, dass sich die innerbetriebliche Mediation positiv auf die Konfliktkultur im Umfeld der Konfliktparteien auswirkt. Offen bleibt, wie rasch oder wie stark diese Wirkung zum Tragen kommt.

➤ Der zweite Teil der Hypothese 2 kann somit ebenfalls bestätigt werden.

Verpflichtung zur Teilnahme und Nachhaltigkeit der Wirkung innerbetrieblicher Mediation

Wie in den Interviews berichtet wurde, haben nicht alle Konfliktparteien im gleichen Masse freiwillig an der Mediation teilgenommen. Es fragt sich, welchen Einfluss diese bedingte Freiwilligkeit auf die Wirkung der Mediation hat. Die Untersuchungsergebnisse können folgendermassen interpretiert werden: Ein hoher Grad an Freiwilligkeit unterstützt das Ergebnis der Mediation positiv, es ist jedoch nicht der entscheidende Faktor. Unabhängig von der äusseren Verpflichtung zur Mediation durch den Arbeitgeber, kann der subjektive Leidensdruck durch den Konflikt so hoch sein, dass die Parteien die Mediation als sehr willkommene Massnahme erleben. Dies wurde in einem Fall besonders deutlich. Gelingt es zudem in der ersten Sitzung das Vertrauen zur mediiierenden Person und in das Verfahren aufzubauen, unterstützt dies massgeblich die Motivation, sich aktiv an der Mediation zu beteiligen. Dieser Vertrauensaufbau scheint in einer Teammediation, zumindest im Falle von zwei Beteiligten, nicht gelungen zu sein (siehe 3.2.7).

Der grösste Einfluss auf die Wirkung der Mediation scheint das individuelle Engagement der Konfliktparteien zu haben; die Bereitschaft, sich persönlich und selbstkritisch in den Konfliktbearbeitungsprozess einzubringen. Dies wird in einem Fall besonders deutlich. Beide Konfliktparteien haben das Angebot der Mediation von Seiten des Arbeitgebers begrüsst, es ist jedoch ein deutlicher Unterschied in der Wirkung und deren Nachhaltigkeit festzustellen. Diese Differenz wurde von der befragten HR-Verantwortlichen mit dem jeweils unterschiedlichen Engagement begründet. Während die Vorgesetzte sich persönlich auf den Prozess einliess und nachhaltig davon profitierte, schien bei der zweiten Person der Lerneffekt nicht nachhaltig zu sein. Nach wenigen Monaten hat ähnliches Verhalten gegenüber anderen Vorgesetzten wieder zu denselben Konflikten geführt.

Obige Schlussfolgerungen unterstützen die Annahme, wonach es nicht entscheidend ist, ob die Konfliktparteien freiwillig an der Mediation teilnehmen, sondern welche Haltung sie während des Prozesses entwickeln und welches Verhalten sie zeigen (siehe 2.2.1).

Theorie versus Empirie, Vergleich der Wirkung der Mediation

Bisher wurde dargestellt, welche Wirkung in der Praxis von der innerbetrieblichen Mediation erwartet werden kann. Inwiefern diese mit den in der Fachliteratur beschriebenen Effekten übereinstimmen, wird nachfolgend dargestellt.

Auf allen drei Ebenen (individuell, interpersonell, Umfeld) sind übereinstimmende Effekte festzustellen (siehe Tabelle im Anhang C). Im Bereich der direkten Auswirkungen auf die Konfliktparteien als Individuen und der Beziehung untereinander konnte zu fast allen Punkten mindestens ein Beispiel aus den Interviews gefunden werden. Die geschilderte

Wirkung deckte sich nicht immer vollständig mit der gemäss Literatur zu erwartenden Wirkung, zumindest aber in Teilaspekten.

Auf der Ebene der indirekten Wirkung auf das Umfeld war die Übereinstimmung mit nur zwei Dritteln geringer. So war zum Beispiel das Untersuchungsdesign nicht geeignet, einen hoch komplexen Effekt - wie die Sicherung der Dialogfähigkeit des Unternehmens mit einem sich stetig wandelnden Geschäftsumfeld - zu erheben.

Ausserdem wurden unter den mittels Literaturrecherche zusammengestellten möglichen Wirkungen der Mediation vorwiegend Selbst- und Sozialkompetenzen aufgeführt. Daher sind in den Interviews erwähnte Effekte, welche die Arbeitsorganisation oder Arbeitsqualität betreffen (siehe 3.2.1.7 und 3.2.2.5), nicht in der Liste zu finden.

Es kann festgehalten werden, dass die gemäss der Fachliteratur zu erwartende Wirkung weitgehend mit der empirisch festgestellten Wirkung übereinstimmt. Die Effekte betreffen vor allem den Bereich der Selbst- und Sozialkompetenzen.

4.3 Methodenkritik

Während der Untersuchung zeigten sich verschiedene Stärken und Schwachpunkte des methodischen Vorgehens sowie weitere Schwierigkeiten, die nachfolgend diskutiert werden.

- In Anbetracht des schwierigen Feldzugangs wurde der Weg über die Mediatorinnen und Mediatoren gewählt. Hier kann eingewendet werden, dass dieses Vorgehen de facto einer Vorselektion gleichkommt. Die Mediiierenden könnten dazu neigen, tendenziell „erfolgreich“ verlaufene Fälle anzufragen, von denen ein positives Feedback erwartet werden kann. Zudem müssen die Betroffenen über die Zeit und die Bereitschaft verfügen, sich zu einem persönlichen und oft noch tabuisierten Thema zu äussern. Dies wird wahrscheinlicher, wenn die Mediation als gewinnbringend erlebt wurde. Ausserdem war festzustellen, dass unter hohem Druck arbeitende privatwirtschaftliche Unternehmen weniger bereit waren, die für die Interviews benötigte Zeit zur Verfügung zu stellen. Dadurch wurde möglicherweise bereits die Auswahl der Anfragen durch die Mediatorinnen und Mediatoren beeinflusst, welche mit der Anfrage die Kundenbeziehung nicht belasten wollten. Als Ergebnis dieser Faktoren ist eine Stichprobe zustande gekommen, in der die Fälle aus der Verwaltung, der Administration und der Bildung überwiegen. Alternativ zum oben genannten Vorgehen wäre ein direkter Zugang über die HR-Abteilungen und die zuständigen Stellen von Organisationen und Firmen zu prüfen. Damit könnte eine vollständige Unabhängigkeit von den Mediatorinnen und Mediatoren erreichen werden. Eine mögliche Vorselektion durch andere Stellen ist dadurch dennoch nicht auszuschliessen.

- Im Interview wurden zwischen den erzählgenerierenden Fragen auch Fakten zu den Rahmenbedingungen der Mediation erhoben. Dieses Vorgehen hat sich nicht bewährt. Es

empfiehlt sich, die quantitativen Daten zum Beispiel in Form eines Kurzfragebogens vom übrigen Teil des Interviews zu trennen. Alternativ dazu könnten diese objektiven Daten per Telefon - gemäss den Angaben der mediiierenden Personen oder der Auftrag gebenden Partei - erhoben werden. Damit würde im Interview die Konzentration auf das subjektive Erleben der betroffenen Personen erleichtert.

- Wie im Kapitel 3.2.3 angesprochen, waren die Angaben zur indirekten Wirkung der Mediation auf das Umfeld wenig ergiebig. In der qualitativen Inhaltsanalyse konnten nur drei Kategorien unterschieden werden. Das mag einerseits daran liegen, dass sich die indirekte Wirkung in der Tendenz langsamer entfaltet. Die Personen im Umfeld des Konflikts haben nicht dieselbe emotionale Betroffenheit wie die Konfliktparteien selber, das Lernen findet nicht mit gleicher Intensität statt. Ein weiterer möglicher Grund liegt im methodischen Vorgehen bzw. in der Auswahl der befragten Personen. Ursprünglich wurde angenommen, dass die Konfliktparteien vor allem über die direkte Wirkung der Mediation für sie persönlich und ihre Interaktion mit den anderen Konfliktparteien Auskunft geben würden. Von Seiten der Auftrag gebenden Stellen wurden Angaben zur Wirkung auf das Umfeld erwartet. Tatsächlich haben diese auch vor allem die Wirkung auf die betroffenen Konfliktparteien beschrieben. Die Wirkung der Mediation auf das Umfeld wurde kaum angesprochen. Dies mag daran liegen, dass sich vier Fünftel der Befragten als HR-Verantwortliche oder Institutionsleiter in einer gewissen Distanz zum Arbeitsalltag der Konfliktparteien befinden und die möglicherweise feinen Unterschiede nicht wahrnehmen konnten. Die fünfte Person war wohl direkter Vorgesetzter, jedoch ebenfalls nicht nahe am Arbeitsplatz. Eine Konfliktpartei erwähnte explizit, dass die Kolleginnen und Kollegen bezüglich der Wirkung auf das Umfeld befragt werden müssten.

Daraus folgt, dass für die Erhebung der indirekten Wirkung auf das Konfliktumfeld ein anderer Personenkreis befragt werden muss, wie zum Beispiel nahe an den Parteien arbeitende direkte Vorgesetzte oder Mitarbeitende im Umfeld der Konfliktparteien. Das zentrale Hindernis einer möglichst situationsnahen Erfassung, wie sie unter anderem in der Begleitforschung möglich ist, dürfte jedoch der Wunsch nach Anonymität der Parteien sein. Ein Anliegen, das bei innerbetrieblichen Konflikten in besonderem Masse beachtet werden muss.

- Im Interview wurde die individuelle Zufriedenheit mit der Wirkung der Mediation mittels einer Skala von 1 („äusserst unzufrieden“) bis 10 („ausserordentlich zufrieden“) erhoben. In der Anschlussfrage, was denn zur Erreichung der maximalen Punktezahl nötig gewesen wäre, zeigten sich grosse individuelle Unterschiede bezüglich der Bedeutung der 10 Punkte. Für einzelne waren 7 Punkte bereits das im Arbeitskontext maximal Erreichbare, für andere waren 10 Punkte ein hoher, aber realistischer Wert (siehe 3.2.5). Ausserdem lag die „neutrale Mitte“ der Skala bei 5.5 Punkten, was der Orientierung abträglich war. Folgende zwei Schlussfolgerungen sind zu ziehen: Es sollte eine leichter zu handhabende Skala

gewählt werden mit zum Beispiel 0 - 10 oder 1 - 9 Punkten. Für die Befragung werden drei Schritte empfohlen. Während im ersten Schritt die in der Situation maximal mögliche Punktzahl erhoben wird, kann anschliessend die tatsächliche Zufriedenheit mit den Ergebnissen erhoben werden. Schlussendlich wird nachgefragt, was zur Erreichung der in der Situation maximal möglichen Punktzahl nötig gewesen wäre.

4.4 Weiterführende Gedanken

Im Hinblick auf die Übertragbarkeit der Untersuchungsergebnisse und weiterführende Studien wurden folgende Überlegungen angestellt.

- Es stellt sich die Frage, in wieweit sich die Ergebnisse dieser Untersuchung auf andere Mediationsfälle übertragen lassen. Laut Untersuchung des „Schweizer Dachverbands Mediation“ (siehe 2.7) wurden im Jahresdurchschnitt 194 innerbetriebliche Mediationen, also 73.4% aller erfassten Fälle, mit einer schriftlichen Vereinbarung abgeschlossen. Für drei der sechs in der vorliegenden Arbeit untersuchten Mediationsfälle trifft dies jedoch nicht zu. Zwischen den im Ergebnisteil (siehe 3.2) beschriebenen Effekten der innerbetrieblichen Mediation und dem Abschluss der Mediation mit einer schriftlichen Vereinbarung war kein eindeutiger Zusammenhang ersichtlich. Hingegen zeigt die Untersuchung, dass das persönliche Engagement der betroffenen Konfliktparteien ein zentraler Faktor für nachhaltige Gewinne aus der Mediation im Sinne der erweiterten Selbst- und Sozialkompetenz darstellt (siehe 4.2). Offen bleibt die Frage nach der Wirkung innerbetrieblicher Mediation, wenn der Mediationsprozess abgebrochen werden muss, ohne für die Konfliktparteien eine befriedigende Lösung gefunden zu haben. Dies war in keinem der hier vorliegenden Mediationen der Fall. In einer weiteren Studie könnten entsprechende Fälle in der Stichprobe eingeschlossen werden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass bei hohem persönlichem Engagement der Beteiligten mit deutlichen positiven Effekten der innerbetrieblichen Mediation gerechnet werden kann. Dies gilt hinsichtlich der Selbst- und Sozialkompetenz der Konfliktparteien als auch der Auswirkung auf das Umfeld.

- In der Praxis erwies sich der Feldzugang als äusserst schwierig. Viele Anfragen wurden negativ beantwortet, sowohl von Seiten der Mediatorinnen und Mediatoren als auch von der innerbetrieblichen Mediation betroffenen Parteien. Es zeigte sich, dass einzelne Mediatorinnen und Mediatoren zögerten, ihre Kundinnen und Kunden nach Abschluss der Mediation für eine Evaluation im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit anzufragen. Folgende mögliche Gründe wurden genannt: Das knappe Zeitbudget der Kundinnen und Kunden sollte nicht beansprucht werden. Es gab Bedenken, dass die Anfrage für ein Interview als mangelnder Respekt gegenüber der Privatsphäre empfunden werden könnte und dies die Geschäftsbeziehung belasten bzw. dem Ruf der selbständig arbeitenden Mediatorinnen und Mediatoren schaden könnte. Diese Bedenken basieren auf kundenseitig explizit

geäussertes Angst vor jeglicher Öffentlichkeit. Es dürfe unter keinen Umständen bekannt werden, dass im Unternehmen Konflikte bestehen, die mit Hilfe von Mediation angegangen würden. Ausserdem wurde die auf Kundenautonomie ausgerichtete Geschäftspolitik erwähnt. Es entspreche nicht dem üblichen Vorgehen auf die Kunden zuzugehen, diese würden sich ihrerseits melden.

Eine Mediatorin regte an, schon zu Beginn oder im Laufe der Mediation die Kundinnen und Kunden um ihre Beteiligung bei der Evaluation des Mediationsprozesses anzufragen. Im direkten persönlichen Kontakt könnten Fragen leichter geklärt und auf allfällige Bedenken bezüglich der Anonymität eingegangen werden. Idealerweise würde dafür ein Fragebogen zur Verfügung stehen. Ein auf die Bedürfnisse der innerbetrieblichen Mediation zugeschnittenes Erhebungsinstrument muss jedoch zuerst geschaffen werden. Damit liessen sich Daten systematischer erheben und zum Zwecke der Evaluation und Qualitätssicherung auswerten. Methoden der Evaluationsforschung, wie sie sich im Bereich der klinischen Psychologie etabliert haben und mit der Forderung nach einem Wirkungsnachweis auch in der Beratung und im Coaching thematisiert werden, könnte auch der Mediation Impulse vermitteln. Prof. Dr. R. Bastine hat dieses Anliegen in Heidelberg im Rahmen der Familienmediation vorangetrieben (siehe 2.7). Im Bereich der innerbetrieblichen Mediation nimmt der „US Postal Service“ eine Vorreiterrolle ein. Erste systematische quantitative und qualitative Daten wurden 1994 mit der Einführung des „REDRESS Programms“ zum Ziel des Wirkungsnachweises erhoben. Diese Untersuchung wird als Längsschnittstudie weitergeführt.

Eine weitere wissenschaftliche Arbeit könnte sich zum Ziel setzen, die bestehenden Fragebogen und Instrumente zu vergleichen und weiterzuentwickeln. Anpassungen an europäische Bedürfnisse und die Bedingungen der innerbetrieblichen Mediation könnten vorgenommen und das Instrument an einer Stichprobe getestet werden.

V Abstract

Gegenstand dieser empirischen Arbeit ist der Wirkungsnachweis innerbetrieblicher Mediation. Es wird der Frage nachgegangen, welche Wirkung die Durchführung innerbetrieblicher Mediation auf die betroffenen Konfliktparteien und deren Umfeld hat.

In einem theoretischen Teil werden literarisch erarbeitete Grundlagen zum Verständnis der Konflikte und der Mediation vermittelt. Der zweite Teil beinhaltet eine empirische Untersuchung zum Wirkungsnachweis innerbetrieblicher Mediation.

Zur Erhebung der Daten dienten zehn qualitative Interviews aus sechs Mediationsfällen in verschiedenen Branchen. Es wurden Konfliktparteien und nichtbeteiligte Auftraggeber befragt. Ausgewertet wurden die Daten nach der Methode qualitativer Inhaltsanalyse.

Die gewonnenen Erkenntnisse bestätigen die Hypothesen, dass sich die innerbetriebliche Mediation sowohl positiv auf die Konfliktfähigkeit und Kooperation der direkt betroffenen Parteien als auch auf die Team- und Konfliktkultur des Umfelds auswirkt. Ebenfalls können die Zufriedenheit mit der Wirkung der Mediation und die Nachhaltigkeit der Effekte als gut bezeichnet werden. Zudem wurde festgestellt, dass die zum Teil verpflichtende Teilnahme an der Mediation keinen massgeblich negativen Effekt auf deren Wirkung hatte. Als wichtiger Faktor wurde das persönliche Engagement der Betroffenen identifiziert, welches die in der Mediation stattfindenden Lernprozesse fördert.

Es zeigte sich, dass die empirischen Befunde weitgehend mit der gemäss Fachliteratur zu erwartenden positiven Wirkung der innerbetrieblichen Mediation übereinstimmen.

VI Literaturverzeichnis

- Alexander, N. (2008). The mediation metamodel: Understanding practice. *Conflict Resolution Quarterly*, 26(1), 97-123.
- Altmann, G., Fiebiger, H., & Müller, R. (2005). *Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen* (3. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Anderson, J. F., & Bingham, L. B. (1997). Upstream effects from mediation of workplace disputes: Some preliminary evidence from the USPS. *Labor Law Journal*, 48(October), 601-615.
- Ballreich, R., & Glasl, F. (2007). *Mediation in Bewegung: Ein Lehr- und Übungsbuch*. Stuttgart: Concadora Verlag.
- Bastine, R., & Weinmann-Lutz, B. (1998). Qualitätssicherung und Evaluation der Trennungs- und Scheidungsmediation: Das Heidelberger Dokumentationssystem Do-Sys. In *Mediation für die Praxis: Recht, Verfahren, Trends* (S. 57-64). Berlin: Haufe.
- Berkel, K. (2008). *Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen*. Arbeitshefte Führungspsychologie (9. Aufl., Bd. 15). Frankfurt: Recht und Wirtschaft.
- Bingham, L. B., & Pitts, D. W. (2002). Highlights of Mediation at Work: Studies of the National REDRESS Evaluation Project. *Negotiation Journal*, 18(2), 135-146.
- Bortz, J. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (1994). *The Promise of Mediation: Responding to conflict through empowerment and recognition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dahrendorf, R. (1961). *Gesellschaft und Freiheit: Zur soziologischen Analyse der Gegenwart*. München: Piper.
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analyses. In *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (S. 3-54). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Deutsch, M. (1976). *Konfliktregelung: Konstruktive und destruktive Prozesse*. München: Reinhardt.
- Domont, P. (2009a). *Ergebnisse der Umfrage Mediation Schweiz 2008 - Kurzbericht: Wichtigste Fakten und Analysen* (S. 7). Zürich: Schweizerischer Dachverband Mediation. Abgerufen von <http://www.infomediation.ch/cms/index.php?id=145>
- Domont, P. (2009b). *Detailliergebnisse der Umfrage Mediation Schweiz 2008: Alle Diagramme mit Kurzkomentar* (S. 35). Zürich: Schweizerischer Dachverband Mediation. Abgerufen von <http://www.infomediation.ch/cms/index.php?id=145>
- Dörflinger-Khashman, N. (2010). *Nachhaltige Gewinne aus der Mediation für Individuum und Organisation*. Bern: Haupt.
- Duss-von Werdt, J. (2008). *Einführung in Mediation*. Heidelberg: Auer.

- Faller, K. (2007). Einführung von innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystemen in Organisationen. In *Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement: Innovative Konzepte und Methoden* (S. 333-343). Bern: Haupt.
- Gebert, D., & Rosenstiel, L. V. (2002). *Organisationspsychologie: Person und Organisation* (5. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Glasl, F. (2002). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (8. Aufl.). Bern: Haupt.
- Haas, E., & Wirz, T. (2006). *Mediation Konflikte lösen im Dialog* (2. Aufl.). Zürich: Beobachter-Buchverlag.
- Hacke, A. (2003). Mediationsverfahren institutionalisieren. In *Mediation in der Wirtschaft: Wege zum professionellen Konfliktmanagement* (S. 309-336). Köln: Otto Schmidt.
- Häcker, H., & Stapf, K. (Hrsg.). (2004). *Dorsch Psychologisches Wörterbuch* (14. Aufl.). Bern: Huber.
- Hösl, G. G. (2002). *Mediation - Die erfolgreiche Konfliktlösung: Grundlagen und praktische Anwendung*. München: Kösel.
- Kerntke, W. (2009). *Mediation als Organisationsentwicklung: Mit Konflikten arbeiten - Ein Leitfaden für Führungskräfte* (2. Aufl.). Bern: Haupt.
- Kirsch, W. (1971). *Entscheidungen in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Kuckartz, U. (2005). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Merkens, H. (2008). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (S. 286-299). Reinbeck: Rowohlt.
- Montada, L., & Kals, E. (2007). *Mediation: Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage* (2. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.
- Ponschab, R., & Dendorfer, R. (2002). KonfliktManagementDesign im Unternehmen. In *Handbuch Mediation: Verhandlungstechnik, Strategien, Einsatzgebiete* (S. 1022-1053). München: C.H. Beck.
- Pühl, H. (Hrsg.). (2003). *Mediation in Organisationen: Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis*. Berlin: Ulrich Leutner Verlag.
- Rapoport, A. (1976). *Kämpfe, Spiele und Debatten: Drei Konfliktmodelle*. Darmstadt: Verlag Darmstädter Blätter.

- Regnet, E. (2001). *Konflikte in Organisationen: Formen, Funktion und Bewältigung* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Rissel, J., & Wagner, C. (2002). Mediation im Wirtschaftsrecht. In *Handbuch Mediation: Verhandlungstechnik, Strategien, Einsatzgebiete* (S. 987-1020). München: C.H. Beck.
- Rüttinger, B., & Sauer, J. (2000). *Konflikt und Konfliktlösen: Kritische Situationen erkennen und bewältigen*. Leonberg: Rosenberger.
- Schwarz, G. (2001). *Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Sinner, A. V. (2005). Was ist Mediation? - Versuch einer Annäherung. In *Hinter den Kulissen der Mediation* (S. 18-48). Bern: Haupt.
- Ury, W., Brett, J. M., & Goldberg, S. B. (1991). *Konfliktmanagement: Wirksame Strategien für den sachgerechten Interessenausgleich*. Frankfurt: Campus-Verlag.

VII Anhang

A) Informationsbrief Anfrage Interviews.....	1
B) Interviewleitfaden für Konfliktparteien.....	2
C) Wirkung der Mediation gemäss Fachliteratur - Zusammenstellung.....	4
D) Kategoriensystem qualitative Inhaltsanalyse.....	5
E) Übersicht qualitative Inhaltsanalyse - Kategorie-Interview-Matrix.....	6

A) Informationsbrief Anfrage Interviews

Wirkung innerbetrieblicher Konfliktbearbeitung/Mediation - Bachelorarbeit

Sehr geehrte Damen und Herren

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit an der ZHAW (Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften – Departement Angewandte Psychologie) soll die Wirkung innerbetrieblicher Konfliktbearbeitung / Mediation untersucht werden.

Die Praxis zeigt, dass mit dieser Art der Konfliktbearbeitung positive Ergebnisse erzielt werden können. Entsprechende wissenschaftliche Untersuchungen sind in der Schweiz jedoch noch nicht durchgeführt worden.

Daher sollen die betroffenen Personen selber zu Wort kommen und die Auswirkungen dieser Art der Konfliktbearbeitung für sie selber und ihr berufliches Umfeld schildern können. Zu diesem Zweck werden Personen gesucht, die selber an einer innerbetrieblichen Mediation beteiligt waren und zu einem Interview bereit sind, sei es als Konfliktpartei oder als vorgesetzte Stelle bzw. Auftrag gebende Partei. Idealerweise liegt der Abschluss nicht länger als zwei Jahre zurück.

Die persönliche Sichtweise, Beobachtung und Erfahrung der befragten Person steht im Zentrum. Das Interview dauert im Durchschnitt zwischen dreissig bis fünfundvierzig Minuten. Es kann aber auch kürzer oder länger sein, je nachdem, wie ausführlich die Person auf die Fragen eingehen kann oder will.

Selbstverständlich gilt der Datenschutz. Das Interview wird transkribiert und die Angaben nur in anonymisierter Form für die Arbeit verwendet. Die Transkripte erscheinen nicht im Anhang der Bachelorarbeit.

Die Arbeit wird von Frau Mirjam Kalt, Psychologin FH und Mediatorin am IAP (Institut für Angewandte Psychologie, Zürich) betreut.

Es würde mich sehr freuen, wenn Sie die Möglichkeit sehen, sich für ein Interview zur Verfügung zu stellen oder andere Personen zu vermitteln.

Gerne beantworte ich allfällige Fragen.

Für Ihre mögliche Unterstützung bedanke ich mich im Voraus und hoffe, mit dieser Arbeit einen Beitrag zum Wirkungsnachweis und der Qualitätssicherung innerbetrieblicher Konfliktbearbeitung und Mediation leisten zu können.

Freundliche Grüsse



Thomas Russenberger

B) Interviewleitfaden für Konfliktparteien

Begrüssung / Thema / Ablauf

- Begrüssung
- Dank für Teilnahme
- Ziel und Inhalt des Interviews und der Arbeit
- Überblick Struktur des Interviews
- Hinweis auf Anonymität und Verwendung der Angaben
- Erlaubnis zur digitalen Aufnahme
- Fragen

Teil 1: Beschreibung Konflikt und Auswirkungen

- Beschreiben Sie rückblickend den Konflikt. Wie es dazu gekommen ist, worum es gegangen ist, wer davon betroffen war.
 - Konfliktauslöser, aufrechterhaltende Bedingungen
 - Typisches am Konflikt
- Welche Auswirkungen hat der Konflikt für Sie selber gehabt?
- Welche Auswirkungen hat der Konflikt auf ihr berufliches Umfeld gehabt?
- Wenn es konfliktträchtige Situationen in ihrer Abteilung oder Organisation gibt, wie reagieren die Leute normalerweise?
 - Aussergewöhnlich, oder eher üblich für Unternehmen/Organisation?
- Wie ist es schliesslich zur Mediation gekommen?
- Was hat es für Sie bedeutet, dass eine vorgesetzte Stelle die Mediation eingeleitet hat?
- Wie lange schätzen Sie, hat der Konflikt bis zum Beginn der Mediation gedauert?

Teil 2: Beschreibung des Mediationsprozesses

- Wie haben Sie den Beginn der Mediation erlebt?
 - Befürchtungen oder spezifische Erwartungen
- In welchem Rahmen haben die Mediationssitzungen stattgefunden? Dauer, Häufigkeit, Abstände.
 - Einzelgespräche
- Wie haben Sie im weiteren Verlauf die Mediation erlebt?
 - Wichtige/entscheidende Momente
 - Ergehen während den Sitzungen, zwischen den Sitzungen
- Wie ist die Mediation abgeschlossen worden?
 - Schriftliche Vereinbarung
- Hätte es für Sie negative Folgen haben können, wenn Sie nicht in die Mediation eingewilligt hätten oder sie von sich aus abgebrochen hätten?

Teil 3: Situation nach der Mediation, Wirkung im Rückblick

- Wie haben Sie die Situation am Arbeitsplatz nach der Mediation erlebt?
 - Auswirkungen auf die Beziehungen, das Zwischenmenschliche
 - Auswirkungen auf die Arbeit, das Fachliche
- Haben Sie von der Mediation profitiert, irgendetwas über sich selber, die anderen Personen oder ihre Beziehung gelernt?
 - Andere Sichtweisen oder anderes Verhalten gegenüber Sachverhalten und Personen
 - Beobachtungen/Rückmeldungen von Drittpersonen
- Hat die Mediation dazu beigetragen, dass Sie mit Konflikten anders umgehen als früher? Wenn ja, inwiefern?
- Hat sich für andere Personen im Arbeitsumfeld etwas verändert, verglichen mit der Situation vor der Mediation? Wenn ja, inwiefern?
 - Veränderungen im Team, der Abteilung, im Umgang
- Haben Sie im Vergleich vor und nach der Mediation kleine, vielleicht unbedeutend erscheinende Veränderungen festgestellt, die Aussenstehende übersehen könnten? Wenn ja, welche?
- Hat die Mediation auch unerwünschte Effekte gehabt?
 - Konträres erfragen
- Hat sich seit dem Abschluss der Mediation bis heute etwas verändert? Wenn ja, inwiefern?
- Wie schätzen Sie ihre Zufriedenheit mit den Auswirkungen der Mediation auf einer 10-er Skala ein? 1 = äusserst zufrieden bis 10 = ausserordentlich zufrieden
- Was hätte im Zusammenhang mit der Mediation geschehen müssen, um eine höhere, bzw. maximale Punktzahl zu erreichen?
- Gibt es sonst noch etwas, das Sie im Zusammenhang mit der Mediation erwähnen möchten?
 - Was hat besonders überrascht, enttäuscht oder gefreut?
- Haben Sie Erfahrungen mit anderen Fällen innerbetrieblicher Mediation, die sie mit diesem vergleichen können?
 - Auswirkungen

Abschluss

- Ende der Aufnahme
- Info weiteres Vorgehen
- Offene Fragen
- Dank und Abschied

C) Wirkung der Mediation gemäss Fachliteratur - Zusammenstellung

Die mit x gekennzeichneten Effekte der Mediation decken sich, zumindest teilweise, mit den Angaben in den Interviews.

Mögliche Effekte/Auswirkungen der Mediation gemäss Fachliteratur		
Individuelle Ebene Konfliktpartei (direkte Wirkung)	- Sensibilisierung für Wahrnehmungsphänomene & -verzerrungen	X
	- Bewusstsein des eigenen Konfliktverhaltens & persönlicher Stressoren	X
	- Wissen & Verständnis für Umgang mit eigenen sowie fremden Emotionen	X
	- Emotionale Entspannung durch Abfuhr von Affekten	X
	- Das Gesicht, die Ehre wahren können	X
	- Gewinn an Selbsterkenntnis und (Selbst)Reflexion	X
	- Bewusstsein für eigenes Erleben von Ungerechtigkeit & den Umgang damit	X
	- Persönliches Wachstum	X
	- Verständnis für die & Akzeptanz der Gegenpartei, Fähigkeit der Perspektivenübernahme	X
	- Gewinn an Weisheit, Anerkennung individueller Wahrheiten/Konstruktionen	
	- Besseres Verständnis für die eigenen/fremden Interessen	X
	- Über Kompromisse hinausgehender Konsens mit Win-Win-Lösungen erreichen	X
	- Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit (aktives Zuhören, Fragetechniken...)	X
	- Positivere Einstellung gegenüber Konflikten	X
	- Gewinn an Konfliktkompetenz, Verständnis von Konfliktmechanismen & Kenntnis von De-Eskalationstechniken	X
	- Bewusstheit für Umgang mit unauflösbaren organisationalen Widersprüchen	X
	- Bewusstheit für systemische Interdependenzen	X
- Besseres (Sach-)Verständnis für die verhandelten Punkte/Themen	X	
Interpersonelle Ebene Konfliktparteien (direkte Wirkung)	- Schonung oder Verbesserung der Beziehungen der Konfliktparteien	X
	- Die Parteien halten sich die gemeinsame Gestaltung der Zukunft offen	X
	- Die Konfliktparteien erleben sich als gleichberechtigte & ebenbürtige Partner	X
	- Emotionale Aspekte des Konflikts sind aufgearbeitet, dadurch werden Rache- & Vergeltungsdynamiken ausgeschaltet --> Versöhnung zwischen den Konfliktparteien	X
	- Riss in der sozialen Oberfläche (sichtbar durch beleidigende Handlungen) wird gekittet	X
	- Belastbarere Beziehungen	X
	- Ressourcenorientierte, wertschätzende Kommunikationskultur	X
	- Zunahme des kooperativen Verhaltens	X
	- Lebendige Kooperationskultur in anspruchsvollen Teamphasen & Projekten	X
	- Sich gemeinsamer Sache verpflichtet fühlen, gemeinsame zielgerichtete Arbeit	X
	- Veränderung der Konfliktkultur in Richtung Kooperation, Transparenz & Offenheit	X
- De-eskalierend agierende MA bei direkter oder indirekter Betroffenheit vom Konflikt	X	
Ebene Umfeld (indirekte Wirkung)	- Interessenbasierte Verhandlungen in komplexen Projekten der Organisation	
	- Entwicklung von Authentizität/Glaubwürdigkeit im Unternehmen & der Unternehmenskultur	X
	- Stärkere Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation, Partizipation in Gestaltung der Kultur sowie der Wissens- & Wertebasis	X
	- Zunahme der innerbetrieblichen Gesundheit	X
	- Stärkung des Images der Organisation als fortschrittlicher & zuverlässiger Geschäftspartner/Arbeitgeber	X
- Sicherung der Dialogfähigkeit des Unternehmens mit einem vielstimmigen, sich stetig wandelndem Umfeld		

D) Kategoriensystem qualitative Inhaltsanalyse

Ebene	Kategorie	Definition
Direkte individuelle Wirkung	Emotionale und physische Entlastung	Erleichterung, Reduktion des psychischen Drucks, Effekte, die das körperlichen Wohlbefinden betreffen
	Perspektivenwechsel und Verstehen	Sich in die Lage anderer Personen versetzen können, Beweggründe und Verhaltensweisen anderer verstehen
	Selbsterkenntnis und Entwicklung	Bewusstsein eigener Interessen und Bedürfnisse, Abgleich von Selbst- und Fremdbild, Auseinandersetzung mit Kritik, persönliche Entwicklung
	Stärkung des Selbstbewusstseins	Sich als selbstwirksam erleben, gestärktes Selbstbewusstsein
	Grössere Motivation und Arbeitszufriedenheit	Motivation und Engagement für Konfliktbearbeitung und Arbeit, Tätigkeit macht wieder Freude
	Organisationales Commitment	Vertrauen in und Identifikation mit der Organisation, Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber
	Höhere Arbeitsqualität und Leistung	Qualität und Quantität der Arbeit
	Bewussteres Konfliktmanagement	Erweiterte Handlungskompetenzen in konflikträchtigen Situationen
	Individuelles Lernen, Sachwissen	Persönliches Lernen, Erkenntnisse für künftiges Handeln, erweitertes Wissen zu Sachthemen, Wissen über und Erfahrung mit Mediation
Direkte interpersonelle Wirkung	Beziehung, Arbeitsklima und Umgang	Qualität des Klimas und deren Umgang miteinander, neue Offenheit, Deblockieren der Situation, Aspekte Entspannung, Vertrauen und Versöhnung
	Konfliktklärung	Klärung der Situation und der Hintergründe, die zum Konflikt geführt haben, Parteien sprechen für sie wichtige Themen aus, neue Transparenz und Einsichten
	Kommunikation	Veränderungen in der Kommunikation, offener, differenzierter, situationsgerechter, Trennung von Person und Sache, Themen werden rascher angesprochen
	Kooperation und Aufgabenorientierung	Qualität der Zusammenarbeit, Bewusstsein für gemeinsame Aufgaben und Ziele, relevante Information wird geteilt, entsprechende Gefässe stehen zur Verfügung
	Arbeitsorganisation	Verbesserte, zielführende Organisation der Arbeit, Klärung von Rollen, Aufgaben und Prozessen, Hilfsmittel stehen zur Verfügung
Indirekte Wirkung Umfeld	Arbeitsklima Umfeld	Umgang und Klima unter den Personen im nahen Umfeld der Konfliktparteien, Entspannung, Abnahme von Gerüchten
	Kooperation mit dem Umfeld	Qualität der Zusammenarbeit mit Personen und Einheiten, die nicht direkt in den Konflikt involviert waren
	Team- und Organisationskultur	Auswirkungen auf das erweiterte Team, die Abteilungs- und Organisationskultur, Art des Konfliktmanagements, wahrgenommene Wertschätzung und soziale Unterstützung durch vorgesetzte Stellen

E) Übersicht qualitative Inhaltsanalyse - Kategorie-Interview-Matrix

Eine Zusammenstellung der Inhalte aus den Interviews nach Kategorie und Interview findet sich auf den folgenden Seiten.

Direkte individuelle Wirkung (1)		Bundesverwaltung	Gastronomie Heimwesen			Kommunale Verwaltung	Industrie	Spitaladministration	Bildungsinstitution		
Kategorie	Teilaspekte	K	K	A	A	A	A	A	K	K	A
Emotionale & physische Entlastung	Entlastung durch aktives Angehen des Konflikts		Herz ausschütten, sagen können, wo Schuh drückt	eine gewisse Entspannung	Parteien sind am Anschlag gewesen, der Druck geht weg				Unangenehmes offen sagen	Dinge gelüftet, Erleichterung	
	Physische Auswirkungen	Rückgang Schlaf- & Magenbeschwerden, weniger gereizt	Wieder ruhig schlafen können	wieder gut schlafen, aufrecht gehen			weniger Abwesenheit, Aspekt betriebliche Gesundheit				
Perspektivenwechsel & Verstehen	Anderer besser kennen und verstehen lernen	andere & ihre Situation, ihr Verhalten besser kennen gelernt	Emotionen, Denken anderer nachvollziehbar geworden	Relative Boswilligkeit des Verhaltens anderer	Grenzen erkennen				immer beide Seiten sehen, Missverständnisse geklärt	durch Offenheit neues Verständnis der anderen	gegenseitiges Verständnis verbessert
Selbsterkenntnis & Entwicklung	Bewusstheit eigener Interessen und Bedürfnisse	eigene Stärken & Präferenzen bewusster geworden			Bedingungen, unter denen ich arbeiten kann					wissen was mir wichtig ist	
	Differenzen Fremdbild & Selbstbild, Wirkung auf andere				Wirkung eigenen Verhaltens auf andere erkennen	aktiv Feedback von anderen eingeholt				wie sehen andere mich	
	Auseinandersetzung mit „schwierigen“ Themen			erkennen eigener Anteile am Konflikt	nicht nur andere sind Schuld, eigene Schwächen erkennen	selber Fehler gemacht, man kann sich nur selber ändern		mit (selbst)kritischen Inhalten konfrontiert	durch eigenes Verhalten zum Konflikt beigetragen	sich im Spiegel gesehen, Fehler gemacht	
	persönliche Entwicklung		gelernt sich mitzuteilen, auch Befindlichkeit			mehr beobachten, Führungsverhalten verändert		an sich arbeiten müssen			

Direkte individuelle Wirkung (2)		Bundesverwaltung	Gastronomie Heimwesen		Kommunale Verwaltung	Industrie	Spitaladministration	Bildungsinstitution		
Kategorie	Teilaspekte	K	K	A	A	A	A	K	K	A
Stärkung des Selbstbewusstseins	Selbstsicherheit, selbstbewusstes Auftreten		sich nicht mehr fehl am Platz fühlen	früher eher ängstlich, passiv, sagt jetzt Meinung, auch kritische			können Bedürfnisse deutlicher kommunizieren	mutiger Meinung äussern, Präsenz markieren	stärkeres Profil wahrgenommen, holt sich jetzt Feedbacks	
Grossere Motivation & Arbeitszufriedenheit	Motivation für Mediation & Arbeit, Tätigkeit macht wieder Freude	sehr engagiert in Mediation, Arbeitsmotivation im Team wieder hoch		wieder zufrieden, geht gerne zur Arbeit, kann sich entfalten, auch mit den anderen			wollen ihren Teil zur Mediation beitragen, wieder lustvolles Arbeiten	unangenehmes Gefühl weg, wieder motiviert	Mediation hat deutlichen pos. Effekt auf Motivation	
Organisationales Commitment	Vertrauen in, Identifikation mit, Loyalität gegenüber Organisation			Chance bekommen, im Gegenzug sich persönlich engagieren			keine Abgänge mehr	Vertrauen in Organisation wieder hergestellt		
Höhere Arbeitsqualität & Leistung	Qualität, Quantität, Zeit	weniger Flüchtigkeitsfehler		gute Ergebnisse / Ordnung			Qualität & Quantität auf höherem Niveau		Qualität der Arbeit besser	
Bewussteres Konfliktmanagement	Erweiterte Handlungskompetenz in konfliktreichen Situationen		nicht in die Luft gehen, anders an Konflikt herangehen	Distanz nehmen können, in gutem Ton ansprechen			Verhaltenskodex als Prävention, Aussprachen bei Spannungen	vereinbart wie Konflikte / Probleme angegangen werden		A: In Konflikten Sachebene & Beziehungsebene angehen
Individuelles Lernen, Sachwissen	Reflexion, Schüsse ziehen, erweitertes Sachwissen		Konzepte Kommunikation	Vorurteile, prüfen, Tools Kommunikation	Lernen für eigene Führungsarbeit, A: Rückschlüsse für Rekrutierung	viel für sich gelernt, Wissen gesammelt, bei Führungsverhalten	In Linie: Klarere Führungsarbeit & Organisation	reflektieren, lernen, umsetzen	Erkenntnisse künftiges Verhalten, Wissen geteilte Führung	A: neue Basis für Personalplanung, K & A: Arbeitssteigerung
	Wissen über & Erfahrung mit Mediation	Mediation be- dingt Veran- derungs- bereitschaft, Option für künftige Konflikte	Mediation funktioniert nur, wenn man mitmacht	Mediation als wirksam erlebt, viel gelernt	A: Spezifische Situationen erfordert externe Person	A: Erfahrungen mit Mediation gesammelt, bei Bedarf wieder angeboten	Mediation von K, A & Umfeld als wirksames erlebt	Mediation als unterstützendes, sehr hilfreiches Verfahren erlebt	überrascht, was Mediation leisten kann	A: Mediation neu kennengelernt, positiv über- rascht von Effizienz

Direkte interpersonelle Wirkung		Bundesverwaltung	Gastronomie Heimwesen			Kommunale Verwaltung	Industrie	Spitaladministration	Bildungsinstitution		
Kategorie	Teilaspekte	K	K	K	A	A	A	A	K	K	A
Beziehung, Arbeitsklima & Umgang	Entspannung, Offenheit		Klima wieder lockerer	viel lockerer bis entspannt	lustige Stimmung, Zusammenstizen in Pause		Zufriedenheit, wieder gegrüsst, um guten Umgang bemüht	gute Stimmung, wieder Kaffeepause, junge MA integriert	spontaner, besser, offener, lachen	Umgang sorgfältiger, offener, Lebendigkeit	Zusammenarbeit zwischenmenschlich besser
	Vertrauen, Versöhnung	Mitarbeitende berichten Privates								Versöhnung, in Frieden gehen	
	Deblockieren der Situation			hat verschiedene deblockiert	Blockade relativ schnell gelöst			endlich einen Schritt weiter gekommen	der Knopf hat sich gelöst	Mauer gefallen	
Konfliktklärung	Klärung Konfliktsituation, neue Einsichten	Probleme auf dem Tisch, Vertrauensfrage gestellt	falsche Interpretationen geklärt	Dinge auf den Tisch gebracht		Ansprüche & Leistungsgrenzen		Wichtiges erholen, Pflichten & Rechte	unerwartete Dinge erfahren, neue gute Lösung	Lösung kann auch Trennung sein	
Kommunikation	Situationsgerechter, differenzierter, offener		Differenzieren Sache & Person, Ich-Botschaft, ausreden lassen	gelernt besser kommunizieren & einander zu verstehen	wieder reden können, konstruktiver, nicht nur Defizitorientiert		nach Blockade Kommunikation klarer, weniger Missverständnisse	wieder untereinander kommunizieren können	Ungenehmes sagen, wieder gerne reden, Feedback einholen	wieder Dinge offen angesprochen	
	Themen rascher ansprechen		nicht warten mit Kritik	Dinge rasch ansprechen				Probleme ansprechen wenn sie auftauchen	schneller sagen, was nicht stimmt		Unstimmigkeiten unmittelbar angesprochen
Kooperation & Aufgabenorientierung	gemeinsame Arbeit, Koordination, Information Teilen	Team zusammengeheissen, gemeinsam Ziele erreichen wollen	gemeinsame Ziele ausgearbeitet, Plakat	zusätzlich regelmässiger Austausch in Sitzungen	Zusammenarbeit ist besser		Kooperation spürbar besser	Team funktioniert wieder sehr gut, gute Zusammenarbeit auch mit VG	Themen zusammen angehen	mehr Miteinander, gemeinsames Werk, in Entscheide einbezogen	bessere Zusammenarbeit
Arbeitsorganisation	klären, optimieren von Rollen, Prozessen, Aufgaben, Rollen, Tools	klare Prozesse & Verantwortlichkeiten	Jedem sein Aufgabengebiet, Arbeitspläne, Schnittstellen	Lagerbewirtschaftung verbessert, Aufgaben geklärt, Listen, Sitzungen	Aufgaben relativ klar definiert, gute Planung			klar, wer, was macht			klare Rollen, Aufgabenteilung

Indirekte Wirkung Umfeld		Gastronomie Heimwesen			Kommunale Verwaltung	Industrie	Spitaladmi- stration	Bildungsinstitution		
Kategorie	Teilaspekte	K	K	A	A	A	A	K	K	A
Arbeitsklima Umfeld	Ungang, Arbeitsklima im direkten Umfeld der Konfliktpartnern	Entspannung auch für andere Mitarbeitende	Beruhigung im erweiterten Team, kaum mehr Gerüchte & Tratsch	alle im Umfeld haben Spannung & dann Verbesserung bemerkt			andere stellen auch fest, es "geht" wieder besser, Entspannung		andere merken, es geht besser	
Kooperation mit dem Umfeld	Zusammenarbeit mit erweitertem Personenkreis						bessere Zusammenarbeit mit Schnittstellen			
Team- und Organisationskultur	Wahrgenommene Wertschätzung, Unterstützung durch Organisation	MA haben Wert, bei Problemen wird Unterstützung angeboten	Arbeitgeber schaut bei Konflikten nicht weg	Konflikte sind kein Tabu oder Entlassungsgrund, Chance zum Lernen	MA werden nicht einfach vor die Türe gesetzt sondern betreut	Firma schult & unterstützt MA auch durch externe Referenzen, Mediation ist nur ein Angebot	keine Angabe zum Einzelfall, ist abhängig von jeweiligen VG			Bereits gute Konfliktkultur in der Organisation
Zusätzlicher Aspekt		K	K	A	A	A	A	K	K	A
Temo der Wirkung	Schnelligkeit der festgestellten Wirkung	Herz ausgeschüttet, Klima schnell wieder lockerer	rasche Erleichterung	Entspannung nach 1. Sitzung	Hoher Druck, rasche Entlastung	sofort Wirkung im Arbeitsalltag	rasch Vertrauen in Mediation, Auswirkung auf Klima	ab 1. Sitzung	schnell Wirkung im Alltag	rasche Wirkung