

# Konfliktmanagement-Kongress 2009

05. September 2009

---

## Forum 3:

### **Mediation im Arbeitskontext - eine innovative Methode in den VGH Versicherungen**

#### **Referenten:**

##### **Mirela Dlakic**

Personalreferentin, Ausbildungsleiterin, Mediatorin; VGH Versicherungen Hannover

##### **Beatrice Donné**

Personalreferentin, Juristin Schwerpunkt Arbeitsrecht, Mediatorin; VGH Versicherungen, Hannover

##### **Uwe Reichertz-Boers**

Diplom-Sozialpädagoge, Sozialmanagement, Coach, Mediator und Ausbilder BM; SOPRA - Soziale Praxis für Beratung, Schulung und Therapie, Hannover

##### **Ilona Pfaff**

Personalreferentin, Diplom Sozialpädagogin, Projektleitung Teamorganisation, VGH Versicherungen Hannover

##### **Dr. Carmen Junge**

Personalreferentin; Diplom Kauffrau, VGH Versicherungen Hannover

#### **Moderatorinnen:** Mirela Dlakic, Ilona Pfaff

Protokollführer: Kai Veldtrup, Richter, Landgericht Hannover

#### **Gegenstand des Forums:**

Thema des Forums 3 war die Mediation im Arbeitskontext als effektives und kostengünstiges Mittel der Streitbeilegung und zur Wiederherstellung des Betriebsfriedens unter besonderer Berücksichtigung der praktischen Erfahrungen der VGH Versicherungen im Zusammenhang mit der Umstrukturierung hin zur Teamorganisation.

#### **1. Vorstellung der VGH Versicherungen und des Prozesses der Teamorganisation**

Einleitend beschrieb **Frau Pfaff** kurz das traditionsreiche Versicherungsunternehmen VGH Versicherungen, das aus der 1750 gegründeten Landschaftlichen Brandkasse Hannover (Direktion) hervorging und mit 12 Regionaldirektionen sowie ca. 600 Vertretungen nach dem Regionalprinzip aufgebaut ist. Anschließend stellte sie die Umorganisation hin zur Teamorganisation vor.

Ziel der Teamorganisation sei es gewesen, Produktivitätssteigerung zu erreichen sowie die Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit zu steigern.

Als Mittel zur Erreichung des vorgenannten Zieles sei wesentlich auf eine Strukturverschlankeung (u. a. die Reduzierung von drei auf zwei Führungsebenen), die Beschleunigung von Arbeitsprozessen und die Verbesserung der Mitarbeiterkommunikation hingearbeitet worden. Kennzeichnend sei dabei insbesondere die Verkürzung der Entscheidungswege gewesen.

Zum Ablauf wurde deutlich, dass eine Umstrukturierung nicht von jetzt auf gleich zu bewerkstelligen ist und insbesondere von Seiten derjenigen, denen die Aufgabe zur Durchführung übertragen ist, viel Überzeugungsarbeit zu leisten war. Auf allen Ebenen, auch in der Chefetage habe es anfangs Skepsis gegenüber dem Projekt gegeben, die jedoch Schritt für Schritt abgebaut werden konnten.

Frau Pfaff erläuterte, dass vor dem Beginn des Umstrukturierungsprozesses eine Managementinformationstagung (MIT) gestanden habe. Anschließend seien Changemanagement- und Einführungsseminare durchgeführt und regelmäßige Teambesprechungen sowie ca. 200 Workshops veranstaltet worden. Am Ende dieser Kette habe das Controlling gestanden.

Gut veranschaulicht wurde die Notwendigkeit der Teamorganisation und -kommunikation anschließend bei dem Spiel "Magic Bamboo", bei welchem nicht nur sprichwörtlich mit Händen zu greifen war, wie sehr das Erreichen eines Ziels von der Verständigung auf ein gemeinsames Vorgehen abhängig ist. Die Forumsteilnehmer waren nach dem Zufallsprinzip in vier Gruppen aufgeteilt worden und mussten beim Balancieren eines auf die volle Länge ausgeklappten Zollstockes einen Weg finden, den balancierten Gegenstand schnellstmöglich gemeinsam auf den Fußboden hinunter zu bewegen. Dies stellte sich als nicht einfach dar, weil bei einigen Gruppen der Zollstock zunächst in die Höhe ging. Wesentlich waren im Ergebnis die Kommunikation untereinander und die Koordination der Bewegungen der einzelnen Gruppenmitglieder.

## **2. Mediation im Arbeitskontext und die Rolle des Mediators/ der Mediatorin im Unternehmen**

Nach dem kurzen Ausflug ins Spielerische stellte **Herr Reichertz-Boers** von SOPRA (Soziale Praxis für Beratung, Schulung und Therapie, Hannover) die Mediation im Arbeitsleben als Mittel der Streitschlichtung vor. Er erläuterte, dass SOPRA die Umstrukturierung bei den VGH Versicherungen begleitet habe und Mitarbeitern der VGH neutrale externe Beratung sowohl in den eigenen Räumlichkeiten in Hannover-Herrenhausen als auch in den Räumen der VGH anbiete und bereits etliche Male erfolgreich durchgeführt habe. Insbesondere bei den Räumen der VGH sei zur Wahrung von Vertraulichkeit stets darauf geachtet worden, dass die Räume auch für Mediationsgespräche geeignet, insbesondere von außen nicht einsehbar, gewesen seien. Am Anfang stehe für ein Unternehmen dabei stets die Frage, ob interne oder externe Mediatoren eingesetzt werden sollten.

Die Mediation biete sich bei internen Konflikten verschiedener Art in Unternehmen an. Als Konflikte, die innerhalb eines Unternehmens entstehen könnten, benannte der Referent u. a. solche zwischen Mitarbeitern einer Abteilung, zwischen

Mitarbeitern und Vorgesetzten oder in der Teamentwicklung. Als Grundsätze der Mediation, die ein Mediator/eine Mediatorin stets beachten sollte, führte Herr Reichertz an:

- Allparteilichkeit
- Unabhängigkeit
- Empathie
- Schaffung einer Gesprächsstruktur
- Vertrauen/Vertraulichkeit

Nach seiner Erfahrung sei Mediation im Unternehmen dann sinnvoll, wenn eine schnelle und kostengünstige Lösung angestrebt werde und die Vertraulichkeit gewährleistet sei. Überdies sei Voraussetzung, dass eine effektive und faire Zusammenarbeit für die Zukunft angestrebt werde und auf dem Weg dorthin die emotionale Seite miteinbezogen werden könne.

### **3. Fallbeispiel: Mediation zwischen zwei Mitarbeiterinnen eines Teams**

In einem Rollenspiel stellten Frau Dlakic in der Rolle der Mediatorin sowie Frau Donné und Frau Dr. Junge als Mitarbeiterinnen eines Unternehmens den Ablauf einer Mediation dar, wobei Herr Reichertz-Boers als Sprecher parallel dazu die für eine erfolgreiche Mediation wesentlichen Punkte erläuterte.

Zwischen den Mitarbeiterinnen Frau Medebach und Frau Peine hatten sich in der Vergangenheit verschiedene Konflikte angesammelt, die dazu führten, dass die beiden Kolleginnen nicht mehr miteinander sprachen.

Die Mediatorin hatte sich in diesem Fall entschieden, zunächst mit beiden Kolleginnen Einzelgespräche zu führen, um einen Eindruck von der Situation aus Sicht der jeweiligen Beteiligten zu bekommen. Auch wurde in diesem Kontext die besondere Rolle der Mediatorin geklärt und von ihrer Tätigkeit in der Personalabteilung abgegrenzt. In diesem Zusammenhang wurde in besonderer Weise auf die unverzichtbare Voraussetzung absoluter Vertraulichkeit eingegangen. So wurde deutlich, dass die Mediatorin während der Mediation ausschließlich in eben dieser Funktion und nicht als Personalreferentin agiert. Am Ende beider Gespräche stand fest, dass beide Kolleginnen das Mediationsgespräch wünschten.

In dem anschließend dargestellten Gespräch stellte zunächst Frau Peine und sodann Frau Medebach ihre Sicht der Dinge dar, wobei die nachfolgenden Gesprächsregeln als grundlegend für das Gelingen einer Mediation herausgearbeitet wurden:

- Ausreden lassen
- Vertraulichkeit (s.o.)
- keine wechselseitigen Verletzungen
- jeder redet von sich selbst

In der Konfliktdarstellung wurden die einzelnen Klärungspunkte von der Mediatorin herausgearbeitet und von den Konfliktparteien bestätigt. In der Erhellungsphase wurden die einzelnen Themen „tiefgründiger“ hinterfragt, wobei hier exemplarisch nur ein Klärungspunkt bearbeitet wurde. Unter Moderation der Mediatorin erarbeiteten die Betroffenen selbst auf der Grundlage der wechselseitig dargelegten Positionen

und Sichtweisen verschiedene Lösungsmöglichkeiten für das zukünftige Miteinander. Diese wurden in einer Übereinkunft schriftlich festgehalten, wobei beide Kolleginnen diese durch ihre Unterschriften besiegelten. Inhaltliche Vorgaben seitens der Mediatorin erfolgten dabei in keiner Weise. Herr Reichertz-Boers erläuterte, dass allenfalls Hilfestellung bei Formulierungen gegeben werden dürfe, die Medianten aber im Übrigen bei der Übereinkunft das Heft in der Hand haben müssten.

Abschließend schilderten die Beteiligten, dass etwa 2 - 3 Monate nach Abschluss der Übereinkunft ein Bilanzgespräch geführt werde, das Gelegenheit biete, die Umsetzung der vereinbarten Absichtserklärungen und die eigenen Verhaltensweisen im Umgang miteinander kritisch zu prüfen.

#### **4. Diskussionsrunden**

Den Abschluss des Forums 3 -"Mediation im Arbeitskontext - eine innovative Methode in den VGH Versicherungen" bildeten in insgesamt vier Gruppen geführte Diskussionsrunden. Dabei gingen jeweils 2 Gruppen den nachfolgenden Fragen nach

- a) Wie und in welcher Form kann Mediation im Arbeitskontext etabliert werden?
- b) Welche eigenen Erfahrungen mit Konfliktsituationen haben Sie?

#### **Fazit zu den Fragestellungen**

Die beiden Gruppen kamen zu dem Ergebnis, dass vielfach ein fehlendes Verständnis für das Instrument der Mediation in Wirtschaft und Unternehmen den Einsatz des Mittels Mediation erschwere. Es herrsche vielfach eine Stimmung vor nach dem Motto: "Mediation ist super, aber es gibt keine Konflikte". Deshalb müsse Mediation vorgelebt werden, d. h. Ansätze für Mediation müssten mit dem Ziel der Durchführung einer Mediation aufgegriffen werden. Dies könne mit Hilfe des sogenannten "Flurfunks" geschehen, dessen Beachtung sowohl zur Wahrnehmung von Alarmsignalen als Ansatz für Mediation als auch zum Feedback über Mediation genutzt werden könne. Überdies könnten Gespräche über Streitkultur im Betrieb, das Sammeln und Auswerten von Zahlen, Daten und Fakten sowie anschaulicher Praxisbeispiele für Mediation sensibilisieren.

Resümierend wurde festgehalten, dass Angst vor Machtverlust, fehlende Transparenz bei Entscheidungen, der Verlust von Vertrauen sowie die fehlende Bereitschaft zur Aufgabe von Kontrollbefugnissen häufige Ursachen für Konfliktsituationen sein könnten. Als Aufhänger für eine Einführung der Mediation als alternativem Lösungsansatz seien oftmals Krisen, Funktionsverluste sowie Kostendruck.

Sei Bereitschaft zur Mediation erst einmal vorhanden, sei sie eine professionelle Methode zur Konfliktlösung in Abteilungen, zwischen verschiedenen Abteilungen und zwischen einzelnen Mitarbeitern.