

Wirtschaftsmediation fördert Sicherheit im Betrieb

Menschliche Beziehungen prägen das Klima am Arbeitsplatz. Spannungen und Konflikte im Team können sich nicht nur negativ auf Motivation und Leistung des Personals auswirken, sondern auch die Sicherheit im Betrieb erheblich gefährden. Wirtschaftsmediation ist in konfliktbeladenen Situationen ein effizientes Verfahren, um die Beteiligten für sichere Arbeitsbedingungen zu sensibilisieren.

Elvira Hauska

FOTOS: PHOTODISC/ GRAFIKEN: BEIGESTELLT



Wirtschaftsmediation ist in Europa ein vergleichsweise junges Verfahren zur Konfliktbearbeitung. Ursprünglich aus den USA stammend, kam die Methode vor rund 15 Jahren zu uns. Immer noch gibt es Personen, die Mediation mit der fernöstlichen Entspannungstechnik verwechseln. Dennoch gibt es konkrete Anhaltspunkte dafür, dass Wirtschaftsmediation sich nachhaltig etabliert.

Von der Konfliktkultur zur Sicherheitskultur

Wie die einschlägige Praxis und Forschung zeigt, hat Sicherheitskultur viele Dimensionen (Braunger et al. 2009). Auch wenn sich bei einem Arbeitsunfall schnell eine „schuldige“ Person findet, passieren die meisten Unfälle

le durch die Verkettung unterschiedlichster Ursachen. Neben den technischen Aspekten spielt vor allem die soziale Komponente eine wesentliche Rolle. Ein Schlüsselbegriff in dem Zusammenhang ist Vertrauen: Vertrauen in die adäquate Rückendeckung von Führungskräften, Vertrauen in die Sinnhaftigkeit der Meldung von Beinaheunfällen, Vertrauen in ein arbeitsfähiges Team, ...

Die Voraussetzung für Vertrauen ist ein funktionierendes soziales Arbeitsumfeld. Der einzelnen Person muss klar sein, was andere Personen von ihr erwarten und welche Konsequenzen mit einzelnen Handlungen verbunden sind. Treffen unterschiedliche Meinungen oder Erwartungen aufeinander, ist die Klarstellung meist mit Konflikten verbunden. Nicht die Tatsache des (Nicht-)Auftretens von Spannungsfeldern ist dabei ausschlaggebend für eine Konfliktkultur, sondern der Umgang mit ihnen. Werden Konflikte überwiegend verletzend und kränkend ausgegagt, wirkt sich dies massiv auf das Vertrauen der Belegschaft aus. Nur in einer intakten Konfliktkultur kann sich eine intakte Sicherheitskultur entwickeln.

Wirkungsweise und Nutzen der Wirtschaftsmediation

In der Wirtschaftsmediation begleiten neutrale Personen einen Prozess zur Klarstellung von strittigen Standpunkten. Das Ziel ist die Schaffung einer für alle beteiligten Personen tragfähigen Lösung – einer sogenannten Win-Win-Situation. Das Prinzip der Methode ist einfach an einer Metapher erklärt: Gibt es an der Mauer eines Gebäudes einen Wasserfleck, wird kaum jemand sofort den nassen Mauerteil wegstemmen. Viel eher sucht man Ursachen. Dieses Vorgehen zeichnet auch die Arbeitsweise von qualifizierten WirtschaftsmediatorInnen aus. Sie unterstützen beteiligte Personen dabei, gemeinsam ihre optimale Lösung zu finden. Sie arbeiten dabei vertraulich.

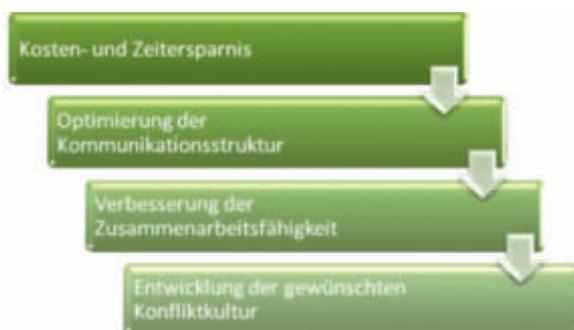


Abb. 1: Unterschiedliche Nutzenebenen der Wirtschaftsmediation

Ein Beispiel soll aufzeigen, auf welchen Ebenen durch Wirtschaftsmediation ein konkreter Nutzen zu erzielen ist (siehe auch Grafik oben).

Herr Mayer ist Dienstnehmer in der Firma XY. Er steht unter permanentem Zeitdruck und missachtet regelmäßig wichtige Sicherheitsvorschriften, um schneller vor-

anzukommen. Zum Beispiel springt er lieber über eine hohe Rampe in den Hof, anstatt den Umweg über die Treppe zu nehmen. Die vorgeschriebene Schutzkleidung lässt er im Spind hängen, weil das Anlegen der Spezialausrüstung Zeit kostet – und außerdem tragen weder sein Vorgesetzter noch seine KollegInnen die Schutzkleidung. Hin und wieder arbeitet Herr Mayer im Büro, da wäre ihm die Schutzkleidung nur hinderlich.

Was könnte Herr Mayer dazu motivieren, sich sicherheitsadäquat zu verhalten? Eine formale Aufforderung oder eine Unterweisung würde dem Arbeitgeber zwar rechtlich Rückendeckung geben, aber Herr Mayer wahrscheinlich nicht nachhaltig überzeugen.

Der europaweit am häufigsten genannte Grund für den Einsatz von Wirtschaftsmediation ist die Zeit- und Kostenersparnis (Filler, 2005). Dieser Effekt wird hier als Nutzen-Ebene 1 bezeichnet. Sicherheitsbewusstes Arbeiten verhindert Unfälle und ungeplante Betriebsausfälle. In weiterer Folge vermeidet die Firma teure und rufschädigende Prozesse. Auch wenn Herr Mayer durch das Umgehen von Sicherheitsvorschriften kurzfristig „schneller“ arbeitet, dreht sich das bei einem Arbeitsunfall rasch um.

Die Optimierung der Kommunikationsstruktur hat zwei Effekte (Nutzen-Ebene 2). Einerseits kennt Herr Mayer die Leitsätze der Firma, weil diese klar kommuniziert wurden. Andererseits ist es für Herr Mayer auch wichtig, Anlaufstellen zu kennen, bei denen er seine Situation schildern kann, ohne Nachteile zu befürchten. Bei seinem Vorgesetzten kann er das aktuell nicht.

In der Nutzen-Ebene 3 geht es um die Verbesserung der Zusammenarbeitsfähigkeit. Durch die Entwicklung einer Gesprächsbasis zwischen Herr Mayer und seinem Chef kann er direkt mit ihm über das Dilemma Zeitdruck und Risiko reden. Dies führt zu einer Situation, in der Konflikte ausgegagt werden können, ohne dass jemand sein Gesicht verliert.

Die Entwicklung einer Konfliktkultur (Nutzen-Ebene 4) beinhaltet Gesprächsmöglichkeiten über sicherheitsrelevante Themen in der gesamten Firma.

Einsatzbereiche der Wirtschaftsmediation

Mediation ist kein Allheilmittel. Ob Mediation im jeweils konkreten Fall als geeignetes Mittel zur Konfliktbearbeitung eingesetzt werden kann, lässt sich an Hand von zwei Kriterien beurteilen. Der erste Faktor ist die Häufigkeit des Auftretens eines speziellen Spannungsfeldes. Es ist naheliegend, dass ein permanent vorhandener Streitpunkt grundsätzlich belastender ist als ein einzelner Vorfall. Der zweite Faktor ist die Eskalationsstufe, das ist die Intensität, mit der ein Streitpunkt erlebt wird. Das Modell von Mazal beschreibt diesen Mechanismus (Mazal, 2010). Kann ein Streitgespräch noch inhaltlich geführt werden, so ist die Chance groß, dass die beteiligten Personen selbst eine Lösung finden.

Kommen Emotionen wie Ärger, Neid oder Enttäuschung zu inhaltlichen Differenzen hinzu, so ist eine in-

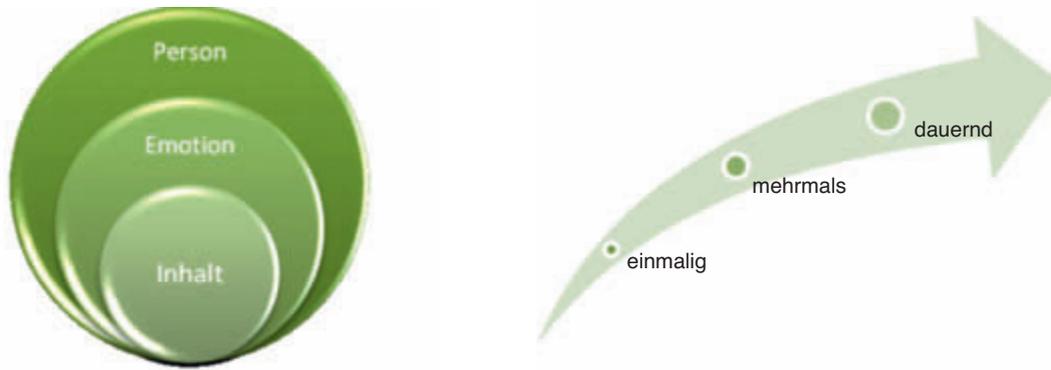


Abb. 2: Eskalationsstufen und Häufigkeit von Konfliktsituationen

terne Konfliktbearbeitung bereits schwieriger. Bei länger-dauernden und belastenden Situationen kann hier Media-tion Abhilfe schaffen. Die dritte Stufe ist die Erweiterung der emotional behafteten inhaltlichen Differenzen durch eine persönliche Komponente. „Immer wieder Herr Mayer mit seine Extra-Wünschen, ich kann das schon nicht mehr hören!“ – Diese Aussage deutet auf die dritte Stufe hin. Die Kunst in der Konfliktbearbeitung liegt im Ein-satz von adäquaten Interventionen zu gegebenen Zeit-punkten. Versäumt man die Gelegenheit zur unterneh-mensinternen Klärung, ist oft der Weg zum Gericht vor-gezeichnet.

Thematisch gibt es viele Einsatzmöglichkeiten der Wirtschaftsmediation: betriebsintern, aber auch betrieb-extern, z. B. bei Differenzen mit KundInnen, LieferantInnen oder NachbarInnen. Der Erfolg liegt in einer strukturellen Einbettung der Methode. Wird Wirtschafts-mediation als „Strafe“ verhängt, so ist ein Scheitern sehr wahrscheinlich. Hat sie einen wohldefinierten Platz als eines der Instrumente zur Konfliktbearbeitung, kann sie wesentlich zum Aufbau einer funktionierenden Konflikt-kultur beitragen.

Der Einsatz mediativer Techniken unterstützt die klas-sische Wirtschaftsmediation.

Phasen in der Mediation

Die erste Phase dient der Erwartungsklä rung. Hier er-folgt eine Aufklärung über die Grundsätze der Mediation.



Abb. 3: Phasen in der Mediation

Auf Wunsch kann auch eine schriftliche Mediationsver-einbarung geschlossen werden.

Die zweite Phase beinhaltet eine umfangreichere The-mensammlung. Diese ist eine Basis für die zukünftigen Gespräche und Detailvereinbarungen. Darüber hinaus werden zu den einzelnen Sachverhalten Daten und Fak-ten erhoben, damit eine fundierte Entscheidungsfindung überhaupt erst möglich wird.

Die dritte Phase umfasst die Exploration der Interes-sen. Dieses Kernstück der Mediation gibt allen Beteiligten einen Ausblick auf die Hintergründe und Motive von Handlungen. Durch ausgewählte Interventionen werden unterschiedliche Werte offen gelegt. Dies fördert das wechselseitige Verständnis der Beteiligten.

In der vierten Phase werden mögliche Lösungsoptio-nen entwickelt. Zuerst noch ungeordnet werden diese in einem zweiten Durchgang bewertet. Die Basis dafür lie-fern die in den vorangegangenen Phasen gesammelten Er-wartungen und Interessen.

Wird eine Lösung von allen Beteiligten als nachhaltig umsetzbar anerkannt, kann dazu eine schriftliche Media-tionsvereinbarung aufgesetzt werden. Diese auszuformu-lieren, ist der Inhalt der fünften Phase.

Integration in Sicherheits- und Gesundheitsmanagementsysteme

Die strukturelle Einbettung der Wirtschaftsmediati-on ist eine ihrer Erfolgsfaktoren. Dabei ist die Anwen-dung nicht allein auf die klassische Mediation beschränkt. Oft können mediative Elemente in Ergän-zung zu anderen Instrumenten sinnvoll eingesetzt wer-den. Die Entwicklung einer intakten Konfliktkultur findet sich in mehreren Bausteinen wieder, die hier ex-emplarisch anhand des Regelwerks des AUVA SGM be-schrieben werden.

Eine wesentliche Voraussetzung ist die Abstimmung der gesetzten Aktivitäten mit der Unternehmenskultur an sich. Ziele und Programme werden aus der Unter-nehmenspolitik abgeleitet, die wesentliche Grundprin-zipien hinsichtlich Sicherheit und Gesundheit festlegt. Für das genannte übergeordnete Ziel „Entwicklung ei-ner Konfliktkultur“ können unterschiedliche Teilziele

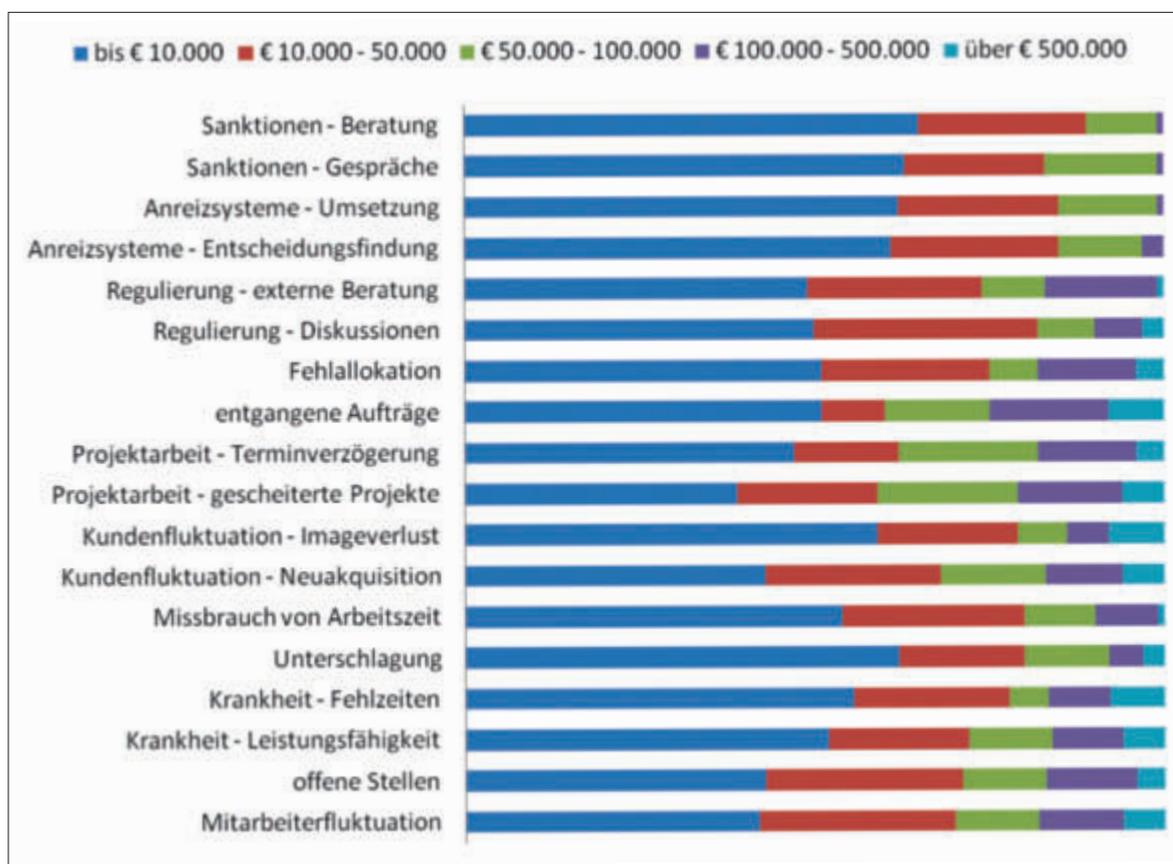


Abb. 4: Höhe der Konfliktkosten (KPMG 2009)

definiert werden. Beispiele dafür sind: „10%+“ bei den eingebrachten Vorschlägen zur Verbesserung der Zusammenarbeit bzw. der betriebsinternen Kommunikation, Reduktion von Gerichtsverfahren zum Thema Mobbing auf null, usw..

Passende Maßnahmen dazu sind beispielsweise die Einrichtung von (betriebsinternen) Anlaufstellen bei Konflikten des Personals oder die Erweiterung der Betriebsvereinbarung. Auch in den Standardprozessen, wie interne/externe Kommunikation, Analyse von Gesundheitsbeeinträchtigungen, Gesundheitsförderung, usw. kann ein Grundstein für die Konfliktkultur gelegt werden.

Return on Human Relations

Gerade in Krisenzeiten ist es notwendig, Investitionen auch monetär zu bewerten. Auch wenn Daten des eigenen Unternehmens nur bedingt mit Modellrechnungen vergleichbar sind, so ist es jedenfalls ratsam, gesetzte Maßnahmen zu evaluieren. Abb. 4 gibt einen Überblick über mögliche Dimensionen von Konfliktkosten. Diese entstehen auch im Bereich der Gesundheit und der Arbeitsplatzsicherheit. Persönliche Beziehungen im Arbeitsleben beeinflussen Gesprächszeiten, Kundenverhalten und vieles mehr. Zu bedenken ist in dem Zusammenhang noch zusätzlich, dass menschliche Beziehungen mehr sind als ein dadurch verursachter Aufwand. Sie bestimmen Freude oder Frust an der Ar-

beit wesentlich mit. Daher sollten bei der Evaluation von persönlichkeitsbildenden bzw. konfliktbearbeitenden Maßnahmen auch qualitative Kriterien berücksichtigt werden.

Wirtschaftsmediation beim Forum Alpbach 2010

Die Verankerung der (Wirtschafts)mediation ist sehr breit. Sie umfasst die Herkunftsberufe Unternehmensberatung, Steuerberatung, RechtsanwältInnen, Notariate, PsychologInnen und PsychotherapeutInnen, Sozialarbeit und Lebens- und Sozialberatung. Kaum ein Berufsfeld hat so heterogene Zugänge. Die tatsächliche Verbreitung der Methode ist ausbaufähig. So gaben 2006 nur 66 Prozent von 300 befragten Unternehmen in Österreich an, das Verfahren zu kennen. Nur 13 Prozent setzten es selbst in ihrem Unternehmen ein (Depner-Berger et al. 2006).

Da gerade in wirtschaftlichen Krisenzeiten Spannungsfelder intensiver wahrgenommen werden, ist aktuell ein guter Zeitpunkt dafür, sich näher mit Wirtschaftsmediation auseinanderzusetzen. Diesem Umstand trug auch das Forum Alpbach 2010 Rechnung. So hat die Experts Group Wirtschaftsmediation im Rahmen der Wirtschaftsgespräche am 1.9.2010 einen Arbeitskreis mit dem Thema „Mit Mediation nachhaltig durch Krisen steuern“ gestaltet. „Wir wollen als Wirtschaftsmediatorinnen und Wirtschaftsmediatoren

unsere Verantwortung zum Thema Krise wahrnehmen und deren Effekte, Gestaltungsmöglichkeiten und Auswege aufzeigen“, erklärt Mag. Michael Hamberger, Koordinator des Arbeitskreises.

Dr. Elvira Hauska
 Hauska KonfliktManagement
 Obere Augartenstraße 8 – 13
 1020 Wien
 Tel.: +43 676 55 15 766
 Internet: www.elvira-hauska.at



Literatur

Braunger et al, „Arbeitssicherheit in Organisationen“, Facultas Verlag 2009

Depner-Berger et al, „Konfliktlösung und Wirtschaftsmediation in den Österreichischen Unternehmen“, Institut für Grundlagenforschung 2006

KPMG, „Konfliktkostenstudie – Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen“, 2009

Filler, „Wirtschaftsmidiation im europäischen Vergleich“, Europäisches Institut für Wirtschaftsmediation, 2005

Mazal, „Konfliktlösung im Arbeitsverhältnis“, Vorlesung Universität Wien, Institut für Arbeitsrecht, 2010

ZUSAMMENFASSUNG

Menschliche Beziehungen prägen das Klima am Arbeitsplatz. Spannungen und Konflikte im Team können sich nicht nur negativ auf Motivation und Leistung des Personals auswirken, sondern auch die Sicherheit im Betrieb erheblich gefährden. Wirtschaftsmediation ist in konfliktbeladenen Situationen ein effizientes Verfahren, um die Beteiligten für sichere Arbeitsbedingungen zu sensibilisieren.

SUMMARY

Human relations shape the climate at the workplace. Tensions and conflicts within the team may not only have a negative impact on motivation and performance of the staff, but also jeopardize operational safety significantly. Business mediation is an effective mechanism in conflict situations to sensitize those involved for safe working conditions.

RÉSUMÉ

Les relations humaines façonnent le climat sur le lieu de travail. Les tensions et les conflits au sein de l'équipe ne peuvent pas seulement avoir un impact négatif sur la motivation et le rendement du personnel, mais aussi mettre en péril la sécurité dans l'entreprise de manière significative. La médiation commerciale est un mécanisme efficace en situations de conflit pour sensibiliser les participants aux conditions de travail sûres.