

RICHTLINIEN



**Modell einer Mediation – als Werkzeug für die
Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt**





With support from the European Union


Zveza Svobodnih Sindikatov Slovenije

Ljubljana, 2009



RICHTLINIEN

Modell einer Mediation – als Werkzeug für die Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt

1. Einleitung

Auf Grundlage des gesetzlichen Rahmens und von Erfahrungen mit Mediationen in Slowenien, von Erfahrungen in anderen Staaten sowie in Bezug auf die Ergebnisse einer Studie, die in den Jahren 2008/2009 in slowenischen Unternehmen durchgeführt wurde, wurden diese Richtlinien für die Anwendung der Mediation als Mittel zur Beilegung von Konflikten und als Werkzeug für die Erlangung der Chancengleichheit auf dem slowenischen Arbeitsmarkt ausgearbeitet.

Die Mediation als Mittel zur friedlichen Beilegung von Konflikten basiert auf den **Prinzipien der Gleichberechtigung und des gegenseitigen Respekts** der zerstrittenen Parteien. Sie basiert auf einer Art der Kommunikation und der Suche nach Lösungen, bei der die Prinzipien der Respektierung von Unterschieden und die Gewährleistung eines sicheren, nichtdiskriminierenden Arbeitsklimas berücksichtigt werden.

In slowenischen Unternehmen ist die Mediation als besonderes Verfahren/Mittel zur Beilegung von Konflikten oder Problemen, die sich auf die Diskriminierung oder auf Arbeitskonflikte beziehen, noch nicht verbreitet. Dennoch existieren in einigen Bereichen Elemente der Mediation (wie z. B. die Lösung von Problemen durch Gespräche oder das Vermitteln von Vorgesetzten und/oder Gewerkschaftsvertretern zwischen den Konfliktparteien). Es wird die Meinung vertreten, dass es bei der Erarbeitung **neuer und moderner Mechanismen der gewerkschaftlichen Arbeit**, die zur Schaffung nichtdiskriminierender Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen beitragen sollen, sinnvoll wäre, Überlegungen darüber anzustellen, wie ein **Unternehmensklima zur Durchführung von Mediationen** geschaffen werden kann. Hierbei kann auf bereits bestehende gute Praktiken zurückgegriffen und ein Unternehmensklima geschaffen werden, für das eine **Kultur des Vertrauens** charakteristisch ist – gemeinsam beschlossene Werte und Regeln über das Benehmen und das Handeln der Mitglieder eines Unternehmens, auf deren Grundlage sie sich sicher und respektiert fühlen. In einem solchen Klima vertrauen die Beschäftigten ihren Mitarbeitern und Vorgesetzten und das Unternehmen wird als gerecht wahrgenommen. In den Unternehmen ist zur Schaffung von Vertrauen ganzheitlich heranzugehen – es müssen verschiedene Ebenen sowie Beteiligte berücksichtigt werden und es muss ein entsprechender Rahmen geschaffen werden, durch den ein gerechtes System (sowohl prozedural als auch distributiv – ein gerechtes Entscheidungssystem und eine gerechte Verteilung von Ressourcen und Bonitäten) und eine Unterstützung durch das Unternehmen (Berücksichtigung der Beschäftigten und ihrer Arbeit sowie die Sorge für ihr Wohlergehen) gewährleistet werden.

Denn schon allein die Schaffung einer Kultur des Vertrauens hat dahingehend präventive Wirkung, dass Probleme und Konflikte vermieden werden. Sollte es dennoch zu Problemen/Konflikten kommen, ist es erforderlich, in den Unternehmen die für eine



Mediation erforderlichen **Grundsätze, Verfahren und unternehmensinternen Rollen** zu definieren und hiervon alle Mitglieder des Unternehmens entsprechend zu informieren.

2. Für die Einführung der Mediation angemessenes Unternehmensklima

- Die Setzung des Chancengleichheitsprinzips und von Problemen, die mit verschiedenen Formen der Diskriminierung verbunden sind, auf die Tagesordnung sowie die Gewährleistung einer Unterstützung für die Beschäftigten/Opfer zur Bewältigung ihrer Probleme (Informierung, Beratung, Unterstützung, Chancengleichheitsbeauftragter und sonstige Mechanismen zur Befähigung der Beschäftigten).
- Aufklärung über Möglichkeiten zur Prävention und zur friedlichen Beilegung von Problemen und Konflikten sowie über den Schaden für den Einzelnen und das Unternehmen, wenn Probleme und Konflikte nicht oder nicht entsprechend gelöst werden (Fluktuationen, Absentismus, Präsentismus, gesundheitliche Schäden, geschäftlicher Schaden, Verringerung des Ansehens des Arbeitgebers).
- Die Schaffung einer Kultur des Vertrauens und die Anwendung der Mediation bzw. von Prinzipien zur friedlichen Beilegung von Problemen/Konflikten in verschiedenen Phasen der Mediation.

Die Aufdeckung und Behandlung von mit Diskriminierung verbundenen Problemen bereits im Anfangsstadium kann **präventiv wirken** – bisweilen können dadurch unangemessene Reaktionen auf Probleme (Nichtwahrhabenwollen, Rückzug), eine Eskalation der Probleme und Konflikte und/oder ihre unangemessene Lösung verhindert werden. Die Probleme/Konflikte innerhalb von Unternehmen durchlaufen mehrere Phasen, die in der nachstehenden Tabelle 1 angeführt sind.

Tabelle 1: Phasen und Anzeichen von Problemen/Konflikten innerhalb eines Unternehmens

Konflikt-/Problempphase	Anzeichen, Vorgehen
Beginn	Probleme: Gefühl der Diskriminierung, nicht ermöglichtes Handeln, Gefühl des Misstrauens, Probleme bei der Arbeit Konflikte: nichtkompatible Ziele, offene oder unterschwellige Konflikte, erste Anzeichen einer erschwerten Kommunikation, Probleme bei der Arbeit und Zusammenarbeit
Eskalation	angespannte Beziehungen, Polarisierung der Standpunkte, Konfrontation, Suche nach Verbündeten
Kulminierung/Blockade	Kulminierung des Konfliktes, Vorwürfe, Unterbrechung der Kommunikation, Rückzug, Verlassen des Unternehmens, offizielle Beschwerde, Klage/Gerichtsverfahren
Suche nach einem Schlusspunkt/Ausgang	Bewusstwerdung, dass eine Lösung erforderlich ist
Gemeinsame oder individuelle Suche nach einer Lösung	Kooperation und Erreichen eines Konsenses oder



Fortsetzung des zuvor begonnenen Vorgehens
--

Quelle: Bearbeitet nach einem Entwurf für ein Mediationshandbuch des Chartered Institute of Personnel and Development (www.cipd.co.uk).

Zahlreiche **Probleme, die mit einer Diskriminierung auf Grundlage des Geschlechts** oder sonstiger persönlicher Eigenschaften (Alter, nationale Zugehörigkeit oder sexuelle Ausrichtung) verbunden sind, **entwickeln sich** aus dem Grund **nicht zu einem Konflikt**, da die Diskriminierungsopfer einschätzen, dass eine öffentliche Behandlung des Problems zu keiner Lösung führen bzw. sich die Lage noch verschlechtern würde. In derartigen Fällen lösen die Betroffenen das Problem so, indem sie sich zurückziehen – sie unterdrücken den Konflikt, meiden Situationen/Personen, welche die Probleme verursachen, oder verlassen sogar das Unternehmen. Zu diesem Schritt entscheiden sie sich vor allem aus einem Gefühl der Ohnmacht oder wegen mangelnder Unterstützung. Bestimmte unternehmensinterne Probleme (wie z. B. eine mangelnde Arbeitsorganisation) betrachten sie als persönliche Probleme (wie z. B. die Harmonisierung des Familienlebens mit der Arbeit) und fühlen sich für die Lösung dieser verantwortlich, ohne dabei eine Unterstützung oder Hilfe des Unternehmens zu erwarten. Dies kann zahlreiche negative Folgen sowohl für die Opfer als auch für das Unternehmensklima nach sich ziehen. Ungelöste Probleme können zu Frustrationen, Stress und zu einer geringeren Arbeitsleistung der Beschäftigten führen. In diesen Fällen würde eine entsprechende Unterstützung der Beschäftigten zur Lösung des Problems beitragen. Die Beschäftigten müssten entsprechend informiert sein (z. B. über das Internet, themenbezogene Informationsbroschüren, über Personen der Gewerkschaft oder der Unternehmensleitung, die zur Übermittlung von Informationen bereit wären) und/oder die Möglichkeit eines Gespräches oder einer Beratung mit einer Vertrauensperson haben (z. B. mit einer gewählten Vertrauensperson für die Beschäftigten, einem von der Leitung ernannten Chancengleichheitsbeauftragter oder mit einer anderen Person), die bei Bedarf eine Mediation zur Beilegung des Konflikts/Problems vorschlagen könnte.

In einigen Fällen aber **eskalieren** die Probleme **zu unternehmensinternen Konflikten** – zwischen den Beschäftigten, zwischen den Beschäftigten und den Vorgesetzten sowie gegenüber Kunden. Die Kommunikation im Arbeitsklima wird angespannt und das Klima wird sowohl für die am Konflikt Beteiligten als auch für die übrigen Mitglieder des Unternehmens unangenehm und für die Arbeit unangemessen. Probleme, die eskalieren, können **durch Klagen und langwierige Gerichtsverfahren** gelöst werden, sie können aber auch zum Gegenstand der medialen Berichterstattung werden. Auch in diesen Fällen wäre die Schaffung eines Klimas vorteilhaft, für das eine offene und respektvolle Kommunikation, offen zugängliche Informationen und existierende Mechanismen für die Beilegung von Spannungen, Problemen und Konflikten charakteristisch sind. Grundvoraussetzung für eine auf Vertrauen basierende Unternehmenskultur ist die Bestimmung und Verabschiedung **gemeinsamer Normen und Werte**. Zu diesem Zweck müssten im Unternehmen Überlegungen über Dokumente unternommen werden, in denen explizit festgelegt ist, welche durch einen Konsens (z. B. durch die Vollversammlung der Belegschaft o. Ä.) verabschiedete Werte das Fundament der Unternehmenskultur darstellen (z. B. die Achtung



von Unterschieden, die Gleichberechtigung aller Personen des Unternehmens ungeachtet ihrer persönlichen Umstände, ein absolutes Diskriminierungsverbot). Hierbei ist besonders wichtig, dass diese Beschlüsse allen bekannt gemacht werden, für alle akzeptabel sind und von allen eingehalten werden. Zu diesem Zweck ist es erforderlich, regelmäßig auf die beschlossenen Werte hinzuweisen (z. B. durch Aktivitäten, die auf das Erreichen der Ziele die Werte betreffend ausgerichtet sind – die Verringerung von geschlechtsspezifischen Lohnunterschieden, Maßnahmen für eine leichtere Harmonisierung der Arbeit mit dem Familienleben und die Informierung über die Ergebnisse dieser Aktivitäten; durch die Informierung über die unternehmensinternen Werte neu eingestellter Personen während ihrer Einarbeitungszeit). Durch eindeutige Informationen werden die Beschäftigten aufgeklärt und es wird die Möglichkeit verringert, dass es infolge mangelnden Wissens oder mangelnder Informationen zu Problemen oder Konflikten kommen könnte, die mit einer Diskriminierung auf Grundlage des Geschlechts (oder anderer persönlicher Umstände) verbunden sind. Durch die gemeinsam verabschiedeten Normen verpflichtet sich die Unternehmensleitung dazu, Bedingungen zu schaffen sowie Regeln, Mechanismen und Verfahren zu erarbeiten, durch welche die Umsetzung der verabschiedeten Normen ermöglicht wird. Hierbei kann die Gewerkschaft eine aktive Partnerrolle gegenüber der Unternehmensleitung einnehmen, Anregungen geben und somit zur Lösungsfindung beitragen.

Die mit dem Absentismus, einer verringerten Arbeitseffizienz und mit unternehmensinternen Konflikten verbundenen Probleme können sich negativ auf das Unternehmen auswirken: schlechtere Geschäftsergebnisse sowie Material- und andere Kosten (eine Verringerung des öffentlichen Ansehens), die es wegen Gerichtsverfahren zu tragen hat. Aus diesem Grund kann davon ausgegangen werden, dass die Unternehmensleitung an der Schaffung einer angemessenen Unternehmenskultur, die derartige Probleme nicht aufkommen lässt, oder von Mechanismen interessiert ist, durch die diese Probleme entsprechend gelöst werden können. Dabei kann der Gewerkschaft eine bedeutende Rolle zukommen, denn sie kann seiner Hauptaufgabe – dem Schutz der Interessen der Beschäftigten – durch eine neue Art und Weise nachkommen, indem sie aktiv an der Änderung der Unternehmenskultur teilnimmt. Durch die Wirtschaftskrise können die Probleme, die mit der Diskriminierung verbunden sind und aus einer unsachgemäßen Behandlung dieser hervorgehen, zusätzlich verschärft werden, da in einer Zeit steigender Arbeitslosenzahlen die Bereitschaft der Beschäftigten sich zu exponieren noch weiter abnimmt. Deshalb ist es um so bedeutender, in Unternehmen eine Kultur des Vertrauens als einen adäquaten Rahmen zur friedlichen und auf den Prinzipien der Gleichberechtigung beruhenden Beilegung von Problemen und Konflikten zu schaffen.

Tabelle 2: Beispiele von mit Diskriminierung verbundenen Problemen/Konflikten und ihre Lösung

Beispiel eines Problems/Konfliktes, der mit einer	Unangemessene Antwort/Problemlösung	Was kann zur Beilegung des Problems/Konflikt	Was kann die Gewerkschaft unternehmen?
eines			



Diskriminierung/Un- gleichheit verbunden ist		es beitragen?	
Geschlechtsspezifische Lohnunterschiede	Das Problem wird nicht behandelt, da keine offiziellen Informationen zur Verfügung stehen und die Opfer häufig glauben, dass die Unterschiede objektiv und nichtdiskriminierend bedingt sind. Das Opfer glaubt, keinen Anspruch auf Informationen zu haben. Das Opfer glaubt, dass der Lohnunterschied Ausdruck einer geringeren Qualität seiner Arbeit ist.	Informierung aller Beteiligten. Transparente Kriterien und Verfahren die Beschäftigung, Vergütung und Beförderung betreffend. Der Entschluss des Unternehmens, sich dem Problem zu stellen und es zu lösen.	Sie informiert über Gründe und Formen der geschlechtlichen Diskriminierung. Sie arbeitet mit dem Arbeitgeber bei der Planung und Durchführung von Projekten zur Verringerung der Lohnunterschiede zusammen. Sie schlägt dem Arbeitgeber vor, die nach Geschlecht aufgeschlüsselten Daten die Löhne betreffend zu verfolgen.
Mangelnde Möglichkeiten für eine erfolgreiche Harmonisierung der Arbeit mit dem Familienleben	Der/Die Beschäftigte betrachtet das Problem als ein persönliches Problem, für das er/sie die Verantwortung zu tragen hat und für das er/sie selbst eine Lösung sucht.	Eine zeitlich und räumlich flexible Arbeitsorganisation . Verständnisvolle Umgebung/Vorgesetzte.	In Kooperation mit dem Arbeitgeber erarbeitet sie Programme/Projekte für eine einfachere Harmonisierung der Arbeit mit dem Familienleben (z. B. für die Zertifizierung als familienfreundliches Unternehmen). Sie unterstützt sog. „kleine Lösungen“ (Vereinbarungen innerhalb einzelner Abteilungen zur Lösung von Problemen/Spannungen oder zur leichteren



			Verrichtung der Arbeit).
Diskriminierung aufgrund des Geschlechts oder der sexuellen Ausrichtung bei der Beschäftigung oder Beförderung oder sexuelle Belästigung oder Diskriminierung auf Grundlage des Alters, nationalen oder religiösen Zugehörigkeit, der sexuellen Ausrichtung, der Position im Unternehmen	Das Opfer thematisiert aus Furcht sich zu exponieren oder von der Umgebung nicht verstanden zu werden das Problem nicht, es zieht sich zurück, kommuniziert nicht, verlässt das Unternehmen. Die Belästigungen werden fortgesetzt.	Informierung über das Recht auf Gleichbehandlung sowie über entsprechende Gesetze und Verfahren. Die Schaffung eines nichtdiskriminieren -den, Unterschiede respektierenden Unternehmensklimas.	Informierung über Diskriminierungsfälle und Beratung in derartigen Fällen. Die Förderung von Informationsmaßnahmen zur Diskriminierung und wie diese beseitigt werden können. Unterbreitung von Vorschlägen zu neuen Rollen im Unternehmen – z. B. eines Chancengleichheitsbeauftragten (einer Person, welche die Beschäftigten informieren, unterstützen, ihnen zuhören oder bei Bedarf als Mediator fungieren würde) oder von unternehmensinternen Dokumenten (z. B. eines Dokumentes über die Unternehmenswerte).

3. Angemessenheit der Mediation zur Beilegung von Arbeitskonflikten und von mit Diskriminierung verbundenen Problemen/Konflikten

- Wann ist eine Mediation in Bezug auf die Eigenschaften der Beteiligten sinnvoll?
- Wann ist von einer Mediation abzuraten (Straftaten, zwingende Rechte)?
- Wie weit muss der Konflikt fortgeschritten sein, dass eine Mediation berechtigt ist?
- Ist eine Mediation auch für Konflikte mit Dritten (Käufern, Kunden und übrigen Personen) angemessen?
- Ist eine Mediation auch zwischen größeren Gruppen von Beschäftigten und nicht nur im Einzelfall möglich?



Die Mediation kann in Konflikten zwischen Mitarbeitern desselben hierarchischen Niveaus und auch in Konflikten zwischen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten **zur Anwendung kommen**. In Ausnahmefällen kann die Mediation auch zur Lösung von Konflikten zwischen einzelnen Abteilungen, Gewerkschaften oder Beschäftigten einerseits und dem Management andererseits eingesetzt werden. In einigen slowenischen Unternehmen konnten Verfahren festgestellt werden, in denen bei Konflikten zwischen Beschäftigten und Kunden die Vorgesetzten erfolgreich die Rolle eines inoffiziellen Mediators wahrnehmen.

Im Grunde kann eine Mediation, wie bereits zuvor erwähnt, in allen Phasen eines Konfliktes ansetzen, wobei gut zu wissen ist, möglichst früh von ihr Gebrauch zu machen, um eine Eskalation zu verhindern oder einen Konflikt erst gar nicht aufkommen zu lassen. Eine Mediation kann aber auch durchgeführt werden, nachdem ein Konflikt bereits formell geschlichtet wurde, um zwischen den zuvor zerstrittenen Parteien erneut entsprechende zwischenmenschliche Beziehungen herzustellen.

Die Mediation ist zur Beilegung verschiedenster Konflikte geeignet, wie z. B. bei nicht mehr intakten zwischenmenschlichen Beziehungen, bei missverstandenen verbal oder durch das Benehmen mitgeteilten Äußerungen, bei persönlichen Konflikten, bei Kommunikationsproblemen sowie in Fällen von Belästigungen und Schikanen. Es kann nämlich passieren, dass ein bestimmtes Verhalten als diskriminierend, belästigend oder respektlos wahrgenommen wird, obwohl es als solches nicht beabsichtigt war. In diesem Fall kann die Mediation dazu beitragen, dass der Betroffene die Angelegenheit von der Perspektive der anderen Seite aus betrachtet, die wiederum sehen kann, wie ihr Benehmen vom Mitarbeiter/von der Mitarbeiterin aufgenommen wird. Dies gilt aber nur für den Fall, wenn ein derartiges Benehmen nach einer bestimmten Zeit des Mediationsprozesses eingestellt wird. Im entgegengesetzten Fall muss der Mediator zu einer anderen Form der Beilegung des Problems/Konflikts raten. In diesem Fall ist es dem Mediator aus Gründen der Vertraulichkeit der Mediation untersagt, bereits unternommene Versuche und Erfahrungen an eine andere Person weiterzugeben. An dieser Stelle muss hervorgehoben werden, dass es in schweren Fällen von Belästigungen sowie in klaren Fällen von Diskriminierung und der Verletzung von zwingenden Arbeitnehmerrechten zielführender ist, von formelleren Verfahren zur Beilegung von Problemen/Konflikten Gebrauch zu machen.

Eine Mediation ist auch dann ratsam, wenn der Manager bei seiner Intervention nicht neutral sein würde bzw. seine Stellung eine angemessene Beilegung des Konflikts nicht zulässt, und natürlich in dem Fall, dass der Manager nicht über ausreichende Kompetenzen verfügt, um erfolgreich Konflikte oder hochemotionale Situationen managen zu können.

In einigen Unternehmen ist die Mediation Teil von Disziplinar- und Beschwerdeverfahren. Obwohl die Mediation überwiegend als angemessenes Mittel für eine frühe Intervention bei Konflikten betrachtet wird, kann von ihr auch in Fällen Gebrauch gemacht werden, wenn zwischen Personen, für die das Disziplinarverfahren bereits beendet ist, erneut angemessene Beziehungen hergestellt werden sollen.



Eine Mediation bietet sich vor allem auch dann an, wenn es darum geht, Unterschiede zu managen, da sie zur Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen, zur Schaffung optimaler karrierefördernder Bedingungen und zur Verbesserung der Arbeitsergebnisse beitragen kann.

Es existieren aber auch Situationen, in denen die Mediation nicht besonders zielführend ist. Da dies aber nicht immer vollends klar ist, wird die entsprechende Entscheidung darüber vom Mediator bzw. der Person/Institution getroffen, die den Mediationsprozess überwacht. Vor allem ist die Mediation kein geeignetes Ersatzmittel für erforderliche unternehmensinterne Verfahren, Prozesse und Rollen (wie z. B. als Ersatz für eine angemessene Kommunikation innerhalb des Unternehmens, als Ersatz für die Arbeit und Verantwortung von Managern, in Fällen, in denen die betroffene Person, die sich diskriminiert oder belästigt fühlt, eine genauere Untersuchung oder eine gerichtliche Verhandlung des Falles verlangt).

Um erfolgreich von der Mediation Gebrauch machen zu können, ist eine regelmäßige Evaluierung ihrer Ergebnisse erforderlich – und zwar vom Standpunkt sowohl des Unternehmens als auch der betroffenen Beteiligten aus betrachtet. Voraussetzung für einen Erfolg ist, dass sich die Beschäftigten, Manager und Gewerkschaftsvertreter bewusst sind, dass die Mediation nur eine von zahlreichen Optionen zur Beilegung von Konflikten ist. Den Gewerkschaften kommt hierbei eine bedeutende Rolle zu, da sie dem Mediationsprozess Glaubwürdigkeit geben und unter den Beschäftigten Vertrauen schaffen. Die Mediation sollte aber nicht mit dem Wunsch eingeführt werden, um schnell Probleme die geschlechtliche Diskriminierung betreffend zu lösen; die Vorteile einer Mediation müssen von allen Seiten, die von ihr Gebrauch machen werden, entsprechend akzeptiert und bewertet sein und darüber hinaus müssen auch die entsprechenden personalen, finanziellen sowie zeitlichen Ressourcen für ihre tatsächliche Umsetzung gewährleistet sein.

4. Grundsätze und das Verfahren der Mediation

GRUNDSÄTZE

- Freiwilligkeit
- Gleichberechtigung und Autonomie der Beteiligten sowie Neutralität des Mediators
- Schnelligkeit
- Informalität
- Vertraulichkeit

VERFAHREN

- Phasen und Verlauf der Mediation
- Regeln, Prozeduren und Informierung



- Mediator – interner oder externer? Wo findet man einen Mediator? Schulung von Mediatoren
- Kosten der Mediation

4.1 Grundsätze der Mediation

In Slowenien wird die Mediation zurzeit nur durch ein Gesetz geregelt – das **Gesetz über die Mediation** in Zivil- und Wirtschaftssachen (GMZWS), das am 21.06.2008 in Kraft getreten ist und die Mediation als „Verfahren“ beschreibt, „in dem Parteien freiwillig mit Unterstützung einer neutralen dritten Person (eines Mediators) versuchen, eine friedliche Lösung eines Konfliktes herbeizuführen, der aus vertraglichen oder sonstigen rechtlichen Verhältnissen hervorgeht oder mit diesen in Verbindung steht, ungeachtet dessen, ob für dieses Verfahren der Ausdruck Mediation, Konsultation, Schlichtung, Vermittlung in einem Konflikt oder ein anderer ähnlicher Ausdruck verwendet wird.“ Durch das Gesetz werden auch die **allgemeinen Grundsätze** des Mediationsverfahrens bestimmt:

- Freiwilligkeit,
- Gleichbehandlung der Parteien,
- Autonomie der Parteien,
- Vertraulichkeit des Verfahrens und
- Neutralität des Mediators.

Das Mediationsverfahren muss einen **Raum des Vertrauens** schaffen – das Opfer oder die Betroffenen/zerstrittenen Seiten müssen das Verfahren und die zuständigen Personen als vertrauenswürdig erachten.

Die Mediation ist ein Prozess, bei dem die Lösung des Konflikts von **gleichberechtigten und verantwortungsvollen Partnern** getragen wird, die freiwillig und mit Vertrauen die Unterstützung eines Mediators in Anspruch genommen haben, um auf Grundlage der eigenen Fähigkeiten für einen Dialog und eine Zusammenarbeit eine akzeptable und dauernde Lösung des Konfliktes herbeizuführen. Die Verantwortung für eine Lösung liegt bei den Beteiligten, während der Mediator für den Prozess verantwortlich ist; während des Prozesses werden die Fähigkeiten für einen Dialog und eine Zusammenarbeit sowie die Verantwortung für eine derartige Lösung gestärkt, die für alle Beteiligten akzeptabel ist und somit für alle an der Mediation Beteiligten zu einer Win-win-Situation führt. In diesem Zusammenhang ist auch das **emanzipatorische Potential der Mediation** im Sinne von Aktivitäten zur Beseitigung von Ungleichheiten zu verstehen, denn nur ein Arbeitnehmer, der über seine Rechte informiert und auch in der Lage ist, auf Verletzungen seiner Rechte im Unternehmen, in dem er beschäftigt ist, entsprechend zu reagieren, kann zu einem Subjekt werden, das eine Mediation vorschlägt und an ihr teilnimmt.

Die Grundsätze der **Schnelligkeit und Informalität** ermöglichen Lösungen, mit denen die Beteiligten langwierige bürokratische Verfahren vermeiden – sie erhellen etwaige Missverständnisse und verhindern Konflikte oder führen zu „kleinen Lösungen“ – Ad-hoc-Lösungen des Problems (z. B. ein Gespräch, bei dem Spannungen aus dem Weg geräumt



werden und das eine weitere Zusammenarbeit ermöglicht, verschiedene gemäß den Unternehmensvorschriften erstellte Vertretungs-, Urlaubs-, Abwesenheitspläne, die Eltern kleinerer Kinder oder Personen mit anderen Verpflichtungen die Sorge betreffend eine größere Flexibilität ermöglichen, Workshops über geschlechtsspezifische oder mit der sexuellen Ausrichtung verbundene Stereotypen, die in dem Teil des Unternehmens abgehalten werden, in dem ein Verdacht auf eine diesbezügliche Diskriminierung besteht oder konkrete Diskriminierungsfälle vorliegen).

4.2 Mediationsverfahren

Vor der Einführung von Mediationsverfahren in ein Unternehmen sind unternehmensintern vorab folgende **Fragen** zu klären (nach Doherty/Guylar, 2008):

- Wer wird die Mediation leiten?
- Wird ein interner oder externer Mediator (oder beide) herangezogen?
- Wo sind externe Mediatoren zu finden?
- Wie interne Mediatoren aus Reihen der Mitarbeiter auswählen (Auswahlkriterien und Verfahren)?
- Was für eine Ausbildung benötigt ein interner Mediator?
- Was für eine Unterstützung und Hilfestellung werden externe Mediatoren haben?
- Wie wird eine ständige Mediationsstelle arbeiten (wenn sie bei Bedarf eingereicht werden sollte)?
- Wie die Mediation innerhalb des Unternehmens promovieren, so dass jeder Arbeitnehmer/jedes Mitglied des Unternehmens über sie informiert sein wird?

Der Verlauf der Mediation kann in drei Phasen gegliedert werden (Vorbereitungsphase, die eigentliche Mediation und die Phase nach der Mediation).

A) Einführende Formalitäten

- Die eigentliche Beschwerde oder der Vorschlag zu einer Mediation.
- Der Manager, Experte für Personalfragen oder eine andere im Unternehmen für die Mediation beauftragte Person führt mit den beiden Parteien Gespräche, um ihre Einwilligung für eine Mediation einzuholen.
- Bestimmung eines internen oder externen Mediators.
- die Parteien erhalten eine Mitteilung des Mediators, mit der sie über den Inhalt des Mediationsverfahrens informiert werden, um sich auf die Mediation einstellen zu können.
- Einvernehmliche Bestimmung des Datums der Mediation.

B) Mediation

- Der Mediator führt getrennte Einführungsgespräche mit den einzelnen Parteien.
- Das nachfolgende Treffen findet mit beiden Parteien statt, bei dem der Mediator in einem strukturierten Verfahren beide Parteien zur Unterzeichnung einer gemeinsam verfassten Vereinbarung führt.



- Einvernehmlich wird das Datum des nächsten Treffens der Parteien mit dem Mediator bestimmt, bei dem die Umsetzung der unterzeichneten Vereinbarung evaluiert und überprüft wird. Mit diesem Treffen endet die Rolle des Mediators.

C) Nach Abschluss der Mediation

- Die Parteien haben sich an die von ihnen selbst erarbeitete Vereinbarung zu halten.
- Sollten neue Probleme auftreten, ist eine erneute Mediation oder eine andere Form zur Lösung der Angelegenheit möglich.

Das Unternehmen hat bei einer Mediation alle Formen der Beratung und gewerkschaftlichen Vertretung, Rechtshilfe sowie sämtliche aus der Gesetzgebung hervorgehende Arbeitnehmerrechte zu gewährleisten. Hierzu zählt auch, dass sich die Manager und Führungskräfte in Bezug auf die Kommunikation mit den Beschäftigten, die Achtung der Arbeitnehmerrechte und in Bezug auf eine konstruktive Beilegung von Konflikten besser schulen bzw. ausbilden lassen müssten. Die Mediation kann eine erfolgversprechende Alternative darstellen, jedoch nur unter der Voraussetzung, dass dem Arbeitnehmer auch alle **anderen Wege zur Geltendmachung seiner Rechte** gewährleistet werden. Im Fall einer missglückten Mediation stehen dem Betroffenen alle anderen Rechtswege (vor allem die Befassung eines Gerichts) offen. Hierbei ist bedeutend, dass ein Mediationsverfahren gem. § 17 GMZWS die Verjährung von Ansprüchen hemmt.

Das Mediationsverfahren (B) an sich kann verschieden strukturiert sein; in England ist vor allem eine **in sechs Stufen verlaufende Mediation** verbreitet, die von der bekannten englischen Mediatorin in Arbeitskonflikten Nora Doherty ausgearbeitet wurde und die im Grunde eine Synthese verschiedener Ansätze darstellt.

Dieses Sechs-Stufen-Modell sieht vor, dass der Mediator vorhergehend getrennt mit jeder Partei zusammenkommt, worauf beim darauffolgenden gemeinsamen Zusammenkommen folgende Phasen berücksichtigt werden sollten:

1. der Zweck der Mediation wird vorgestellt und die Grundregeln werden bestimmt,
2. die Parteien stellen aus ihrer Sicht das Problem dar, der Mediator fasst die relevanten Tatsachen zusammen,
3. der Kern des Konfliktes wird bestimmt, über den eine Diskussion erfolgt,
4. der Mediator fördert das gegenseitige Verständnis zwischen den Parteien sowie die Beherrschung und das Ausdrücken von Emotionen und baut zwischen den Konfliktparteien eine unmittelbare Kommunikation auf,
5. nützliche Ideen und Vorschläge für die Vereinbarung werden gesammelt, bewertet und bestimmt,
6. die einvernehmlich ausgearbeitete Vereinbarung wird unterzeichnet.

Diese Stufen sind als flexibler und veränderbarer Rahmen – sowie wie auch die Mediation – zu verstehen, da der Mediator den Anforderungen des Prozesses einer zwischen den Mediationsbeteiligten verlaufenden Lösungsfindung zu folgen hat.



4.3 Mediator: Auswahl und Ausbildung

Bei der Entscheidung zwischen einem **internen oder externen Mediator** spricht für einen internen Mediator, dass dieser in das Unternehmensumfeld eingebunden ist, die Zusammenhänge des Problems/Konfliktes versteht und sowohl das Unternehmen als auch die Konfliktparteien kennt. Dabei darf aber nicht übersehen werden, dass diese Vorteile eines internen Mediators gleichzeitig auch potenzielle Nachteile darstellen können, da eine zu große Eingebundenheit in das Unternehmen die erforderliche Neutralität und Unvoreingenommenheit gefährden kann. Das Gegenteil trifft indes für einen externen Mediator zu – der Vorteil, der sich aus seiner Objektivität und Neutralität ergibt, ist mit seinen mangelnden Kenntnissen über das Unternehmen, die Unternehmensprozesse und -kultur sowie über die Umstände des Problems/Konfliktes abzuwägen. Vielleicht wären Überlegungen zu innovativen Lösungen dieses Dilemmas angebracht, wie sie ein slowenisches Unternehmen angestellt und die Aufgabe des Beschäftigtenbeauftragten (der die Rolle eines internen Mediators wahrnimmt) einer pensionierten Mitarbeiterin anvertraut hat. Pensionierte Mitarbeiter vereinen die Vorteile interner und externer Mediatoren – sie kennen das Unternehmen gut, dürften aber als Ruheständler gegenüber dem Unternehmen eine ausreichende Distanz haben, die ihnen die erforderliche Unabhängigkeit auch Neutralität verleiht.

Ein erfolgreiches Mediationsverfahren ist in großem Ausmaß auch vom Mediator abhängig, wie erfolgreich er dabei ist, die zerstrittenen Parteien zur Erarbeitung einer Lösung zu führen und diese dabei zu unterstützen. Aus diesem Grund muss ein Mediator über bestimmte **persönliche Eigenschaften** (z. B. ein entwickeltes Empathieempfinden und ein ausreichendes Maß an emotionaler Intelligenz) und sonstiges Wissen verfügen, das er bei entsprechenden Bildungs- und Befähigungsmaßnahmen erwerben kann. Dabei ist von großer Bedeutung, dass der Mediator entsprechend qualitativ **ausgebildet wird**, wobei das Bildungs- und Befähigungsprogramm auf die Mediation von Arbeitskonflikten zugeschnitten sein muss. Ein allgemeines Grundausbildungsprogramm ist für die Beilegung von Arbeitskonflikten nicht ausreichend. Zur Zeit bietet in Slowenien der **Slowenische Verein der Mediatoren (SVM)** angemessene und geprüfte Lehrveranstaltungen an. Vereinsmitglieder sind praktisch alle, die sich in Slowenien aktiv mit der Mediation befassen. Der Verein verfügt über einen Ehrenkodex, eine Disziplinarkommission und eine Ethikkommission, womit die europäischen Anforderungen erfüllt werden. Vereinspräsidentin ist Frau Gordana Ristin, Höhere Richterin – Rätin beim Höheren Gericht in Ljubljana.

Die Ausbildungsprogramme des Vereins erfüllen die Vorgaben der entsprechenden Richtlinien des Europarates (Empfehlungen des Europarates (CEPEJ 2007/14)) und verlaufen unter Leitung von in Großbritannien und in den USA ausgebildeten Trainern, die erfolgreich zahlreiche Bildungsveranstaltungen geleitet haben. Zu diesen Veranstaltungen zählt auch die im vergangenen Jahr abgehaltene Weiterbildungsveranstaltung für Richter an den Arbeits- und Sozialgerichten, an denen mit der Einführung einer gerichtlichen Mediation



begonnen wurde. Der Verein passt das Ausbildungsprogramm unter Berücksichtigung der o. a. Richtlinien den spezifischen Wünschen und Anforderungen des Auftraggebers an.

Eine entsprechende Ausbildung dauert 50 Stunden bzw. 63 Schulstunden und der Preis pro Person beläuft sich auf 550 € zzgl. MwSt. Der Verein bietet auch weiterführende Trainingskurse sowie eine monatliche Supervision für Mediatoren – somit Aufsicht, Beratung und weiterführende Bildungsmaßnahmen – an.

Die Schlüsselinhalt bei der Grundausbildung zum Mediator in Arbeitskonflikten sind:

- die Grundsätze und das Ziel der Mediation,
- die Ethik und Haltung des Mediators,
- die einzelnen Phasen des Mediationsverfahrens,
- die Geschichte der Konfliktschlichtung und Mediation,
- die Angemessenheit einer Angelegenheit sowie die Struktur und der Verlauf der Mediation,
- Kenntnisse und Techniken die Kommunikation und Schlichtung betreffend,
- eine entsprechende Zahl von Rollenspielen und sonstiger praktischer Übungen,
- Besonderheiten der Mediation in Arbeitskonflikten.

Der SVM kann darüber hinaus eine Präsentation über die Mediation vorbereiten, die sich mit der Mediation allgemein oder mit ihren Besonderheiten in Arbeitskonflikten beschäftigt. Eine derartige Präsentation würde acht Stunden dauern (mit Pausen) und würde folgende Themen umfassen:

- alternative Konfliktbeilegung (allgemein),
- rechtliche Grundlagen der alternativen Konfliktbeilegung in Slowenien und in der EU,
- Grundsätze des Mediationsverfahrens,
- Phasen des Mediationsverfahrens,
- Präsentation einiger grundlegender Techniken, von denen der Mediator Gebrauch macht.

4.4 Präsentation des Mediationskonzeptes und -modells in einem Unternehmen

Für eine erfolgreiche Einführung der Mediation als Form der Beilegung von Konflikten ist erforderlich, dass sich sowohl der Arbeitgeber (die Unternehmensleitung) als auch die Gewerkschaft über ihre Einführung einig sind. Dabei kommt der **Mitwirkung und Unterstützung des Arbeitgebers**, der die Mediation finanziell unterstützen kann sowie die für die Mediation erforderlichen Räumlichkeiten und die dafür notwendige Zeit zur Verfügung stellt, für die Umsetzung der Mediation im Unternehmen eine Schlüsselbedeutung zu. Bei der Kosteneinschätzung die Mediation betreffend sind neben den Ausbildungskosten von Mediatoren (und von anderen aktiven für die unternehmensinterne Mediation zuständigen Personen) und den Kosten für externe Mediatoren auch die Kosten für die Zeit zu berücksichtigen, die mit der Promotion, Organisation und dem Verlauf von



Mediationsverfahren im Unternehmen verbunden ist. Bei der Einschätzung sind aber auch die unmittelbaren und mittelbaren Nutzen (auch finanziellen) zu berücksichtigen, die aus erfolgreich verlaufenden Mediationsverfahren und aus der auf einem Konsens basierenden Beilegung von Konflikten und Problemen hervorgehen.

Die Rolle der Gewerkschaft ist in folgenden Fällen von ausschlaggebender Bedeutung:

- bei der Promotion der Mediation als eine Art der Lösung von Konflikten am Arbeitsplatz in Unternehmen, in denen sie zur Anwendung kommt, und zwar sowohl zwischen den Arbeitnehmern als auch zwischen ihnen und dem Management,
- bei der Unterbreitung von Vorschlägen, wie die Mediation in die unternehmensinternen Akte entsprechend aufgenommen werden kann,
- bei der Gewährleistung entsprechend ausgebildeter Mediatoren, die zur Verfügung stehen, wenn sich beide Seiten einigen sollten, einen Konflikt durch eine Mediation beizulegen.

Mit der Einführung von Mediationsmechanismen und -verfahren in ein Unternehmen **ist es notwendig**, das Konzept und Modell der Mediation **umfassend vorzustellen**. Es ist wichtig, dass alle über die Besonderheiten der Beilegung von Konflikten durch eine Mediation ausreichend informiert sind – die gewährleistete Freiwilligkeit, die Verantwortung für die Lösung, die anstelle der Suche nach einem Schuldigen im Interesse aller Beteiligten ist, der gewährleistete Schutz der Vertraulichkeit und der Würde der am Prozess Beteiligten, die Zeit für den Lernprozess und die Rolle des Mediators. Wird die Präsentation der Mediation so durchgeführt, dass an ihr alle ungeachtet der Position und des Arbeitsplatzes teilnehmen, ist dies eine bedeutende Mitteilung über die Offenheit des Modells für alle und über die Gleichberechtigung aller, die sich für diese Form der Konfliktbeilegung entscheiden. Aus diesem Grund wird vorgeschlagen, dass die Präsentation gemeinsam für die Unternehmensleitung und die Beschäftigten abgehalten wird, da es sich um ein gemeinsames Projekt handelt.

Bei der Präsentation ist ferner relevant, dass die Mediation als eine der sonstigen gewährleisteten Formen zum Schutz der Arbeitnehmerrechte vorgestellt wird, so dass sich die Arbeitnehmer für die Form der Hilfe entscheiden können, die ihnen am angemessensten erscheint.



Beispiel, wie das Promotionsmaterial über die Mediation strukturiert sein könnte:

Präsentation der Mediation im Unternehmen XYZ

- 1. Was ist Mediation?**
Definition und Vorteile (die friedliche und schnelle Beilegung von Problemen/Konflikten, die Schaffung eines besseren Arbeitsklimas) sowie die notwendigen Voraussetzungen
- 2. Die Werte des Unternehmens XYZ**
- 3. Wann kann von der Mediation Gebrauch gemacht werden?**
- 4. Mediationsverfahren**
 - a. Grundsätze der Mediation
 - b. Initiative, Beteiligte und Rollen bei der Mediation
 - c. Kosten der Mediation
- 5. Mediator**
 - a. erforderliche Kenntnisse und Fertigkeiten
 - b. interner/externer
- 6. Gleichbehandlungsbeauftragter**
 - a. erforderliche Kenntnisse und Fertigkeiten
- 7. Was bereits Anwendung fand, aber nicht Mediation genannt wurde?**
 - a. Beispiele guter Praktiken im Unternehmen
 - b. bestehende Verfahren sowie Rollen und Verfahren, die Bestandteile oder Prinzipien der Mediation beinhalten



Die Richtlinien wurden ausgearbeitet von:

Dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela, außerord. Prof., Fakultät für Gesellschaftswissenschaften der Universität Ljubljana

Andrej Razdrih, Mediator und Verwaltungsausschussmitglied des Slowenischen Vereins der Mediatoren

Dr. Nevenka Černigoj Sadar, ord. Prof., Fakultät für Gesellschaftswissenschaften der Universität Ljubljana

Dr. Gabi Ččinovič Vogrinčič, ord. Prof., Fakultät für Gesellschaftswissenschaften der Universität Ljubljana

Dr. Barbara Rajgelj, Doz., Fakultät für Gesellschaftswissenschaften der Universität Ljubljana

Literaturverzeichnis:

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD): Mediation: An employer's guide. (www.cipd.co.uk)

Doherty, N/Guyler, M: The essential guide to workplace mediation & conflict resolution. 2008.





