

# Personalentwicklung

## Implementierung von Mediations- Verfahren bei der Stadtverwaltung Heidelberg



# Bericht zur Implementierung von Mediations-Verfahren bei der Stadtverwaltung Heidelberg

## 1 Einführung

Die Stadtverwaltung Heidelberg ist ein modernes und innovatives Dienstleistungsunternehmen. Effizientes Arbeiten zur bestmöglichen Erledigung der vielfältigen Aufgaben einer Kommunalverwaltung, Kundenorientierung und die Zufriedenheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in diesem Kontext wichtige Verwaltungsziele. Diese Ziele sind sehr eng und unabdingbar miteinander verwoben, so dass Personalentwicklung als Baustein eines umfassenden Personalmanagements in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. Das **Leitbild für Führungskräfte**, die Einführung des **Personalgespräches**, die **Vorgesetztenbeurteilung**, eine fundierte und qualifizierte **Ausbildung**, eine qualifizierende und bedarfsorientierte **Fort- und Weiterbildung**, die Arbeit zahlreicher Beschäftigter in fachspezifischen und fachübergreifenden **Arbeits- und Projektgruppen** sowie eine vorausschauende, gezielte und planvolle Förderung von Führungskräften im Rahmen von Kompetenzteams zeigen beispielhaft einige wichtige Eckpfeiler erfolgreicher Personalentwicklungsarbeit in unserer Verwaltung auf.

## 2 Konfliktmanagement oder die Frage „Haben wir in unserer Verwaltung mit Konflikten zu tun?“

Bei der Stadtverwaltung Heidelberg arbeiten rund 2.200 Beschäftigte unterschiedlichster Professionen in ebenso unterschiedlichen Einsatzbereichen zusammen. Wo immer Menschen zusammen arbeiten, können Spannungen in den Beziehungen entstehen, weil jeder Mensch eigene Ziele, eigene Bedürfnisse und Erwartungen und eigene Wertvorstellungen hat. Das Zusammenleben von Menschen wird zudem dadurch erschwert, dass sich die individuelle „Geschichte“ eines jeden Menschen in der Art selbst zu kommunizieren und gesendete Botschaften zu empfangen und damit unter einem ganz individuellen Blickwinkel zu verstehen, widerspiegelt.

Immer dann, wenn die Vorstellungen von Personen und/oder Gruppen im Widerspruch stehen oder vermeintlich unvereinbar sind und kommunikative Missverständnisse auftreten, kommt es zu Konflikten.



Konflikte sind:

- **Normal** und insofern mit dem menschlichen Leben und damit auch mit dem Geschehen im Unternehmen Stadtverwaltung untrennbar verbunden.
- **Allgegenwärtig**, insofern, als es sie in allen Unternehmen zu allen Zeiten gegeben hat und geben wird und zwar sowohl im Innenverhältnis der kollegialen Zusammenarbeit (sogen. Innenkonflikt) als auch im Außenverhältnis zu den Bürgerinnen und Bürgern/ unseren Kundinnen und Kunden (sogen. Außenkonflikt).
- **Produktiv nutzbar**, da sie im Rahmen von Konfliktlösungsprozessen zu positiven Veränderungen, Anpassungen, Lernprozessen, Innovation etc. führen können.

Konflikte sind demnach keine unnötigen und überflüssigen Störfaktoren, die es nach Möglichkeit zu vermeiden und schlimmstenfalls „unter den Teppich zu kehren“ gilt. Die Erkenntnis, dass Konflikte unvermeidbar und notwendig sind, ist eine wichtige Voraussetzung Konfliktlösungsinstrumente, wie etwa die Mediation, in unserer Verwaltung erfolgreich einzuführen und möglichst breit zu nutzen.



Hierbei steht jede einzelne Mitarbeiterin/ jeder einzelne Mitarbeiter in der Pflicht.

Neben diesen grundlegenden Erkenntnissen über Konflikte ist die Kenntnis der **Konfliktodynamik** von entscheidender Bedeutung. Die Literatur vertritt unterschiedliche Theorien und nimmt in diesem Zusammenhang unterschiedliche Kategorisierungen vor. Glasel z.B. unterteilt den Konflikt in 9 Stufen (s. Anlage 1). Andere „begnügen“ sich mit 3 Eskalationsstufen (s. Anlage 2 aus Seminarskript TAT). Allen Unterteilungen gemein ist die Tatsache, dass sich unbearbeitete Konflikte in der Regel nicht von selbst auflösen, sondern sich im Gegenteil dynamisch entwickeln und dabei an Intensität und Schärfe zunehmen. Dabei können die Beteiligten den Konflikt relativ einfach auf eine höhere Eskalationsstufe anheben. Ihn auf eine niedrigere Stufe zu bringen, ist ungleich schwieriger und erfordert von allen Beteiligten eine größere Anstrengung. Für den Einsatz von Konfliktlösungsstrategien und insbesondere auch für den Einsatz von Mediation bedeutet dies auch in unserer Verwaltung:



**„Je früher ein Konflikt aktiv angegangen wird, umso „leichter“ ist eine Lösung, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit einen von allen Seiten tragfähigen Konsens im Sinne einer win-win-Lösung zu finden und umso weniger Zeit erfordert der Prozess !“**

### **3 Konfliktmanagement oder die Frage „Welche Rolle spielen Führungskräfte in Konfliktfällen?“**

Konflikte können in unserer Verwaltung auf allen Ebenen auftreten. Männer und Frauen sind hiervon in gleicher Weise betroffen, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen städtischen Fachämtern und Referaten, Beamtinnen und Beamte genauso wie Beschäftigte, Verwaltungspersonal gleichermaßen wie z.B. technisches, künstlerisches oder gewerbliches Personal.

**Konflikte gehen uns alle an!  
Führungskräfte in besonderer Weise!**



Zum einen können sie selbst Konfliktpartei sein, zum anderen haben sie in ihrer Vorgesetztenrolle eine besondere Funktion und Aufgabe. Das **Leitbild für Führungskräfte** beschreibt den „konstruktiven Umgang mit Konflikten und Kritik“ als eine der Anforderungen an die **soziale Kompetenz** der Führungskräfte der Stadtverwaltung Heidelberg. Das bedeutet, dass sie sich mit diesem Thema sowohl theoretisch als auch praktisch ganz besonders auseinander setzen müssen. Dies ist eine hohe Anforderung! Die Stadtverwaltung Heidelberg bietet daher zukünftig allen Führungskräften mit dem Instrument der **Mediation** eine hilfreiche **Unterstützung** in

dieser schwierigen Aufgabe an. Diese zu nutzen wird in der Zukunft eine weitere **wichtige Handlungsoption aller Führungskräfte** im „konstruktiven Umgang mit Konflikten“ sein!

Dabei bietet die Mediation u.a. folgende wichtigen Vorteile:

- sie bringt die Kommunikation zwischen Konfliktparteien in Gang
- sie hilft Konflikteskalationen zu vermeiden
- sie fördert das gegenseitige Verstehen und trägt damit zu einem besseren „Betriebsklima“ bei
- sie beleuchtet Konflikte aus unterschiedlichen Perspektiven
- sie erarbeitet viele verschiedene Lösungsoptionen
- sie verbessert die Chancen einer nachhaltigen Übereinkunft und Konfliktlösung
- sie spart menschliche Energie, Nerven und Geld und verringert Reibungsverluste

Bereits seit 3 Jahren sind wir im Rahmen des städtischen Fortbildungsprogramms bestrebt die Konfliktkompetenz unserer Führungskräfte und seit dem Jahr 2005 auch die aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern. Wir bieten hier eine erstklassige Veranstaltung (s. Anlage 3/ Programm 2006), die mit steigender Tendenz auf ausgesprochen rege Nachfrage stößt.

#### **4 Mediation oder die Frage „Was ist Mediation überhaupt?“**

Konfliktmediation ist in vielen Kulturen seit langem bekannt, hat sich in Europa aber erst in den 80er und 90er Jahren als eine Form der Streitbeilegung etabliert.

Wir finden sie heute:

- als Mediation im Familienrecht bei Trennungen, Scheidungen und Sorgerechtsregelungen,
- als Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt in betrieblichen Kontexten z.B. bei Konflikten zwischen Unternehmen und Zulieferern oder Verbrauchern oder auch bei internen Konflikten zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern,
- als Mediation in der Schule als Vermittlung bei Schüler-Schüler- und Schüler-Lehrer-Konflikten,
- als Mediation in der Rechtspflege bei Nachbarschaftsstreitigkeit, Mietkonflikten, Baukonflikten und beim Täter-Opfer-Ausgleich,
- als Mediation in der Politik bei Vermittlungen auf höchster politischer Ebene etwa zwischen verfeindeten Staaten oder Bevölkerungsgruppen.

Unter Mediation (lat. Vermittlung) verstehen wir ein außergerichtliches Verfahren zur Bearbeitung und Beilegung von Konflikten. An dem Verfahren beteiligt sind die Konfliktparteien sowie ein **am Konflikt unbeteiligter Mediator** oder eine **unbeteiligte Mediatorin** bzw. ein Mediatoren-Team **als Vermittler**.

Das Mediations-Verfahren ist ferner gekennzeichnet durch:

- die **Neutralität** bzw. **Allparteilichkeit** des Mediators/der Mediatorin
- die **Freiwilligkeit** der Konfliktparteien an der Teilnahme am Verfahren
- die Einbeziehung der Konfliktparteien in einer **vertraulichen** und **vertrauensvollen** Atmosphäre
- die **Eigenverantwortlichkeit** jedes Teilnehmers insbesondere hinsichtlich der Konfliktlösung
- die **Ergebnisoffenheit** des Konfliktes
- das Ziel einer tragfähigen **win-win-Lösung**

Im Mediationsprozess sind die Mediatorin bzw. der Mediator durch folgende Grundhaltungen, die zur Komplettierung einer Definition beitragen, geprägt:

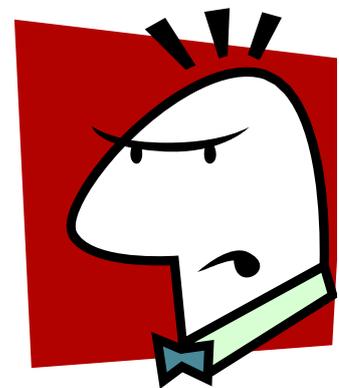
- das einfühlsame Verstehen (Empathie)
- die Echtheit (Authentizität) und Klarheit und
- die Wertschätzung der Konfliktparteien.

Der Mediator/die Mediatorin ist nicht für die Lösung sondern für den Prozess und die Einhaltung der vorgenannten wesentlichen Prinzipien des Mediations-Verfahrens verantwortlich. Mediation ist ein **strukturiertes Verfahren** (5 bzw. 6 Phasen; s. Anlage 4) **mit klaren Regeln**.

In der Anlage 5 ist das Instrument von Frau Myriam Feldhaus sehr anschaulich beschrieben worden. Frau Feldhaus ist Leiterin des Kinder- und Jugendamtes und ausgebildete Mediatorin.

### **5 Mediation oder die Frage „Warum brauchen wir bei der Stadt Heidelberg ein solches Konfliktlösungsinstrument?“**

Unter Verweis auf die Ausführungen unter Punkt 2 unterlägen wir einem Trugschluss, wollten wir annehmen in unserer Verwaltung „auf einer Insel der Glückseligen“ ohne jegliche Konflikte zu leben. Wenn wir also davon ausgehen, dass es auch in **unserer Verwaltung diverse Konflikte unterschiedlicher Eskalationsstufen gibt** und **diese** Konflikte ein erhebliches Maß an **Energie und Zeit „fressen“** und insofern in mehr oder weniger hohem Maße **unproduktiv** sind, haben wir einen Punkt erreicht, an dem der Einsatz guter und nützlicher Konfliktlösungsstrategien sinnvoll und notwendig ist. Mediation kann in diesem Zusammenhang einen wesentlichen Beitrag leisten.



### **6 Das Mediations-Team oder die Frage „Wer kann in unserer Verwaltung Mediations-Verfahren durchführen?“**

Bei der Durchführung von Mediations-Verfahren in unserer Verwaltung gibt es grundsätzlich 2 Wege: **externe oder interne Mediation**.

Der Weg eine **externe Mediatorin/einen externen Mediator** zu bestellen, wird sich immer dann anbieten, wenn in einem internen Verfahren z.B. die Neutralität bzw. Allparteilichkeit nicht gewahrt werden kann oder die Konfliktparteien (etwa aufgrund ihrer hierarchischen Stellung) eine interne Mediation nicht akzeptieren können. Bei der Vermittlung externer Mediationen können wir uns derzeit u.a. des Vermittlungsservice des Heidelberger Instituts für Mediation bedienen. Ergänzend besteht die Möglichkeit andere externe Mediationsanbieter in Anspruch zu nehmen, z.B. auch Herrn Tilmann Jossé von TAT Mannheim, in unserer Verwaltung Referent zum Thema Konfliktmanagement und Ausbilder der Mediatorinnen und Mediatoren bei der Stadt Heidelberg.

Die Stadt Heidelberg verfügt ferner über **interne Mediatorinnen und Mediatoren**. Es handelt sich hierbei um Personen, die eine **Mediationsausbildung an der Universität Heidelberg, Akademie für Wissenschaftliche Weiterbildung, Heidelberger Institut für Mediation** durchlaufen haben. Namentlich sind dies derzeit Frau Myriam Feldhaus, Amtsleiterin des Kinder- und Jugendamts, Frau Renate Emer, Fachbereichsleiterin im Bereich Kindertagesstätten beim

Kinder- und Jugendamt und Frau Dr. Barbara Weigle beim Amt für Baurecht und Denkmalschutz.

**Ferner** stehen Personen zur Verfügung, die im Rahmen des **städtischen Fortbildungsprogramms** an dem **modularen Fortbildungsgang „Die Konfliktlotsen“ –Mediation: Vermitteln statt streiten** teilnehmen. Es sind dies Herr Gert Bartmann, Amt 52, Frau Gabriele Boch, Amt 51, Frau Christel Bussemer, Amt 51, Herr Gerald Dietz, Amt 23, Frau Angelika Hartmann, Amt 31, Herr Dirk Hofmann, Amt 31, Frau Christine Huber, Ref. 01, Herr Bernd Köster, Amt 15, Herr Klaus Mevius, Amt 30, Frau Kerstin Ott, Amt 15, Frau Doris Ratz-Selzer, Amt 32, Frau Petra Schubert-Härtl, Amt 11 und Frau Nicola Ullrich, Amt 11. Die „Ausbildung“ dieser Personen dauert noch an, wird aber voraussichtlich Anfang des Jahres 2007 beendet sein.

Ferner stehen beim **Amt 50 ggf. weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung**, die im Rahmen der Nachbarschaftskonfliktberatung eine Ausbildung zur „Interkulturellen Mediation“ über das Amt für Soziale Angelegenheiten und Altenarbeit durchlaufen haben.



Alle zur Mitarbeit bereiten Mediatorinnen und Mediatoren sollen in einem **Mediatoren-Pool** zusammengefasst und offiziell zu dieser Tätigkeit bestellt werden. Die Mitglieder des Pools unterstützen sich gegenseitig auch im Sinne kollegialer Beratung. Es ist beabsichtigt, dass sich die Gruppe in noch zu bestimmenden Zeitabständen oder im Bedarfsfall auch kurzfristiger trifft. Hierbei erfährt die Gruppe die ausdrückliche Unterstützung durch die Arbeitgeberin Stadt Heidelberg. In Mediations-Verfahren werden die Gruppenmitglieder in der Regel zunächst in Mediatoren-Teams arbeiten. Die Gruppe kann bei Bedarf unterstützende und begleitende Supervision anfordern (zur Finanzierung s. Punkt 7). Hierfür haben nach derzeitigem Stand bereits Frau Lis Ripke vom Institut für Mediation und Herr Tilmann Jossé von TAT Mannheim Interesse und Bereitschaft signalisiert.

## **7 Verfahrensablauf, Zuständigkeiten und Finanzierung**

Die bei der Stadtverwaltung Heidelberg laufenden Mediations-Verfahren sollen von einer **zentralen Stelle** koordiniert werden. Es wird vorgeschlagen diese Koordination und Federführung zentral **beim Personal- und Organisationsamt** anzugliedern. Als kompetente Ansprechpartnerin steht dort die Leiterin des Bereichs Fort- und Weiterbildung, Frau Petra Schubert-Härtl, zur Verfügung. Frau Schubert-Härtl nimmt selbst an der internen „Mediatoren-Ausbildung“ teil und koordiniert bereits seit Jahren den Bereich Personalgespräch.

Grundsätzlich medierfähige Konflikte in unserer Verwaltung sind kollegiale Konflikte unter Mitarbeitern (Mitarbeiter/in ↔ Mitarbeiter/in) sowie Konflikte mit Führungskräften (Mitarbeiter/in ↔ Vorgesetzte/r). Im Ausnahmefall können auch Konflikte z.B. zwischen städtischen Ämtern in einem offiziellen Mediations-Verfahren münden. Externe Konflikte werden, zumindest zunächst, ausgenommen.

Bevor ein Mediations-Prozess innerhalb unserer Verwaltung beginnen kann, wird das Anliegen mit vorgenannter zentraler Stelle kommuniziert. Das Anliegen kann sowohl über die Konfliktparteien selbst als auch die Personalvertretungen, über die Vorgesetztenebene, aber auch auf Initiative des Personal- und Organisationsamtes als ämterbetreuende Stelle transportiert werden. Für dieses Verfahren gilt **absolute Vertraulichkeit**, da nur auf diesem Weg sichergestellt werden kann, dass keine der Konfliktparteien vermeintlich ein Gesicht innerhalb der Verwaltung zu ver-

lieren hat, was hinsichtlich unseres Anliegens aus Kapitel 2 kontraproduktiv wäre. Eine **freiwillige Teilnahme** und ein **gemeinsamer Lösungswille der Konfliktparteien** muss sichergestellt werden. Die zentrale Stelle prüft ggf. in Abstimmung mit dem Mediatoren-Pool bzw. einzelnen Mitgliedern des Mediatoren-Pools (die ausdrückliche Zustimmung der vortragenden Parteien hierzu ist im Rahmen der Vertraulichkeit vorab einzuholen) die Medierbarkeit des Konfliktes und bittet eine geeignete Mediatorin/einen geeigneten Mediator bzw. ein Mediatoren-Team in die Phase 1 des Mediations-Prozesses einzusteigen.

Es wird nicht ausbleiben, dass einzelne Mediatorinnen und Mediatoren direkt von städtischen Kolleginnen und Kollegen in Konfliktfällen kontaktiert werden. Durch solche persönlichen Kontakte wird die Hemmschwelle, Konflikte innerhalb der Verwaltung „zu outen“ erheblich gesenkt, was wiederum im Interesse der Akzeptanz des Instruments Mediation liegt. Sobald aus allgemeinen Beratungen aber offizielle Mediations-Verfahren werden, sind die Betroffenen unabdingbar an die zentrale Stelle beim Personal- und Organisationsamt zu verweisen, da nur von dort der „Startschuss“ für ein solches Verfahren fallen kann. Die betroffenen Konfliktparteien werden im Sinne einer vertrauensvollen Zusammenarbeit grundsätzlich angehalten, die Inanspruchnahme von Mediation in ihrem Fachamt/Referat gegenüber der/dem direkten Vorgesetzten (sofern nicht im Konflikt selbst betroffen) und der Amtsleiterin oder dem Amtsleiter zu kommunizieren. Der Verlauf und die **Inhalte** des Mediations-Verfahrens sind jedoch **absolut vertraulich!**

Zur Orientierung der Konfliktparteien wird ein **Merkblatt** erstellt, auf dem alle wichtigen Regeln und Rahmenbedingungen der Mediation zusammengestellt werden. Dieses Papier soll verhindern, dass bereits in der Anfangsphase einer Mediation falsche Erwartungen bei den Konfliktparteien geweckt werden. Die zentrale Stelle gibt dieses jeweils wieder vertraulich an alle Konfliktbeteiligten weiter. Es erleichtert der Mediatorin/ dem Mediator die Phase 1 und die hierbei einzuholende Legitimation. Insbesondere soll das Merkblatt verdeutlichen, dass die Mediatorin bzw. der Mediator nicht für das Ergebnis sondern „lediglich“ für den Prozess verantwortlich ist. Die Konfliktparteien arbeiten hinsichtlich der Lösungsoptionen und schlussendlich der eigentlichen Lösung eigenverantwortlich.

**Mediation kostet weniger Geld als Konflikte!**



Für eine **externe** Mediatorin/ einen externen Mediator sind rund 150,--€ zzgl. Mehrwertsteuer pro Zeitstunde zu kalkulieren.

Die **internen** Mediatorinnen und Mediatoren sollen die Möglichkeit erhalten, die Mediatorentätigkeit **weitgehend innerhalb der Arbeitszeit** wahrzunehmen. Zumindest in der Anfangszeit, in der sich dieses Instrument in der Verwaltung erst einmal etablieren muss, ist nicht mit einer übermäßig häufigen Inanspruchnahme der einzelnen Personen des Mediatoren-Pools zu rechnen. Die Arbeit der internen Mediatorinnen und Mediatoren erfolgt im gesamtstädtischen Interesse. Sie unterstützen mit ihrer Arbeit alle Beschäftigten unserer Verwaltung, insbesondere auch alle Führungskräfte. Im Gegenzug dazu haben alle **Vorgesetzten** der Mediatorinnen und Mediatoren die Verpflichtung Mediationsprozesse bei der Stadtverwaltung Heidelberg gleicher-

maßen zu **unterstützen**. Sie können eine teilweise Freistellung in den Ämtern bzw. Referaten nur aus wichtigem Grund und/oder bei unverhältnismäßig hoher Inanspruchnahme ablehnen. Für die Zeiten innerhalb ihrer Arbeitszeit kann auf Wunsch ein **Ausgleich** bei der Erreichung der monetären und nichtmonetären Ziele in den Zielvereinbarungen gewährt werden. Sollten im Rahmen eines Mediations-Verfahrens **in wesentlichem Umfang private Zeiten** der Mediatorinnen und Mediatoren eingebracht werden müssen, soll hierfür eine **angemessene finanzielle Entschädigung** erfolgen. In Anlehnung an die finanziellen Leistungen im Rahmen der Einführung des SAP-Verfahrens bei der Stadt Heidelberg wird vorgeschlagen einen Betrag in Höhe von 15,-€ pro Stunde und Mediatorin/Mediator zu erstatten. Diese Vorgehensweise ist ausnahmslos vorab mit der zentralen Stelle beim Personal- und Organisationsamt abzustimmen. Die erbrachten Stunden sind einzeln zu erfassen und zeitnah mit der Abrechnung vorzulegen. **Alternativ** können diese Zeiten in Abstimmung mit der/dem jeweiligen Vorgesetzten als **Freizeitausgleich** genommen werden. Die Plusstunden aus Mediations-Tätigkeit fallen ähnlich der Wahltag nicht unter die allgemeine Regelung zur Ansammlung und Abgeltung von Plus- oder Minusstunden. Sie verfallen daher nicht und können in einem angemessenen Umfang angesammelt werden.

Der interne Mediatoren-Pool kann **bei Bedarf** der Gruppe oder einzelner Mitglieder im Rahmen der Finanzierbarkeit **Supervision** in Anspruch nehmen. Dies ist mit der zentralen Stelle beim Personal- und Organisationsamt abzustimmen. Die Kosten für externe Beratung/Supervision sind noch zu beziffern.

Die Kosten der Mediation sollten im Rahmen der DRV **perspektivisch** aus den entsprechenden **Ämterbudgets** finanziert werden.

In der **Implementierungsphase** erscheint es sinnvoll ein **zentrales Budget** vorzuhalten. Es wird deshalb vorgeschlagen für den Doppelhaushalt 2007/2008 einen **zusätzlichen** Betrag in Höhe von **10.000,-€** pro Haushaltsjahr bei der Finanzposition 1.0820.562000 vorzuhalten. Für im laufenden Haushaltsjahr angemeldete Bedarfe muss die Finanzierung jeweils im Einzelfall geklärt werden.

Auf eine Kostenbeteiligung der Konfliktparteien, etwa in Form von nachzuarbeitender Arbeitszeit, wird zum gegenwärtigen Zeitpunkt verzichtet. Eine derartige Forderung würde in der jetzigen Phase die Einführung von Mediation erheblich behindern und erscheint daher unter Abwägung aller Interessen zunächst nicht angezeigt.

## **8 Implementierung - Interne PR-Arbeit für das Thema**



Das Instrument der Mediation ist in weiten Kreisen der Gesellschaft und damit auch **innerhalb der Verwaltung** noch **nicht bekannt**. Selbst wenn es nicht mit der namensverwandten Meditation verwechselt wird, müssen wir davon ausgehen, dass ein Großteil unser Beschäftigten und insbesondere auch unserer Führungskräfte mit den unter 2 beschriebenen Hintergründen und dem Verfahren als solchem nicht vertraut sind. Beschäftigte werden dieses Instrument aber erst dann aktiv nutzen wollen und können bzw. tatsächlich nutzen, wenn diese Informationsdefizite behoben sind und das Thema ähnlich wie andere Themen, wie etwa das Personalgespräch oder das Leitbild für Führungskräfte, beständig präsent ist.

In der Einführung des Instruments soll im Rahmen der **Vortragsreihe mindestens** eine Veranstaltung stattfinden, bei der neben den interessierten Kolleginnen und Kollegen alle Ämter mit zumindest einer für das Amt stellvertretenden Führungskraft (Amtsleitungen bzw. Abteilungsleitungen) sowie in Person der Dienststellenpersonalräte vertreten sein sollten. Es bietet sich ferner

an, die **Mediatorinnen und Mediatoren** in ihren Amtsbereichen bzw. innerhalb von Personalversammlungen **als Multiplikatoren** einzusetzen. Das Thema könnte auch in einer nächsten Amtsleiterinnen- und Amtsleitertagung aufgegriffen werden.

Direkt mit der Einführung soll eine **Veröffentlichung in den städtischen Mitteilungen** erfolgen. Ferner kann das **städtische Fortbildungsprogramm** im Rahmen der Thematik Konfliktmanagement einen Beitrag leisten. Das Grundmodul zum Konfliktmanagement könnte sinnvoll um ein weiteres Modul Mediation ergänzt werden, so dass die Konfliktbeilegungskompetenz gerade in kleinen Konflikten mit geringer Eskalationsstufe in den Ämtern gestärkt wird.

**Anlagen:**

- |          |   |
|----------|---|
| Anlage 1 | Die 9 Stufen der Eskalation nach Prof. Glasl                              |
| Anlage 2 | 3 Eskalationsstufen/ Auszug Seminarskript TAT                             |
| Anlage 3 | Die Angebote „Konfliktmanagement im Fortbildungsprogramm 2006             |
| Anlage 4 | Die Phasen der Mediation nach Mantada/Kals, Beltz <i>PVU</i>              |
| Anlage 5 | „Mediation als Instrument zur Beilegung von Konflikten“ / Myriam Feldhaus |

Anlage 1

**Die 9 Stufen der Eskalation**

Nach Friedrich Glasl

- |          |                               |
|----------|-------------------------------|
| 1. Stufe | Verstimmung und Verhärtung    |
| 2. Stufe | Debattieren                   |
| 3. Stufe | Taten                         |
| 4. Stufe | Images                        |
| 5. Stufe | Gesichtsverlust               |
| 6. Stufe | Drohung und Gegendrohung      |
| 7. Stufe | Begrenzte Vernichtungsschläge |
| 8. Stufe | Zersplitterung                |
| 9. Stufe | Gemeinsam in den Abgrund      |

## **Die drei Konfliktstufen**

(aus Seminarskript Konfliktmanagement TAT, Team and Training, Tilmann Jossé)

### **Erste Stufe: Sich einigen**

Auf dem niedrigsten Konfliktlevel sind die Parteien noch bestrebt zu einer Einigung zu kommen. Es wird argumentiert, die vorhandenen Mittel werden eingesetzt, um die Gegenseite zu überzeugen. Dies schließt eine hitzige Auseinandersetzung nicht aus. Auch kommen gelegentlich Mittel zum Einsatz, die die Gegenseite provozieren, ja verärgern sollen. Dennoch dienen auch solche bisweilen etwas unfairen Manöver in erster Linie dazu, den anderen „zur Vernunft zu bringen“, damit man zu einer guten Lösung kommt. (...)

Auf dieser Stufe können die Beteiligten den Konflikt noch selbst aus der Welt schaffen. (...)

Können sich die Beteiligten allerdings nicht einigen, ist es unbedingt ratsam, einen Schlichter einzuschalten. Denn sonst wird der Konflikt nach kurzer Zeit die zweite Stufe erreichen. Und dann müssen sich die Beteiligten weit stärker verbiegen um noch zu einer Einigung zu kommen. (...)

### **2. Stufe: Sich durchsetzen**

Bewegt sich ein Konflikt auf der zweiten Stufe, so geht es den Beteiligten nicht mehr darum, sich zu einigen. Die Gegenseite wird zum Gegner erklärt. Ziel ist nunmehr: Der Gegner muss verlieren, ich muss gewinnen. Infolgedessen ändert sich auch die Wahl der Mittel. Es kommt nicht länger darauf an die Gegenseite zum Einlenken (...) zu bringen. Es kommt darauf an, sie zu schlagen, die eigenen Interessen ganz und gar durchzusetzen. Der andere muss kapitulieren, sich unterwerfen, das Feld räumen. Insoweit ist jedes Mittel recht, das dem anderen einen möglichst großen Schaden zufügt. Allerdings nur, soweit damit den eigenen Interessen gedient ist.

Zwar wird die Auseinandersetzung destruktiver, doch lässt sich der Einsatz der Mittel noch einigermaßen kalkulieren. Auch sind begrenzte Kompromisse denkbar, unter bestimmten Umständen können sich die Parteien auf eine Art Waffenstillstand verständigen. (...) Aus eigener Kraft gelingt es den Beteiligten nur selten den Konflikt gemeinsam beizulegen. Häufiger kommt es zu einem Scheinfrieden. (...) Dabei sammelt die unterlegene Seite ihre Kräfte neu und wartet auf eine günstige Chance zu einer fairen Einigung. Entweder unter Einschaltung eines Vermittlers, der von beiden Seiten akzeptiert wird, oder ohne, wenn der Gewinner der Auseinandersetzung darauf verzichtet seine Ziele auf Kosten des anderen durchzusetzen und die Interessen der Gegenseite in irgendeiner Weise berücksichtigt. Andernfalls ist die Gefahr groß, dass der Konflikt bei nächster Gelegenheit wieder aufflammt und dann gleich auf die dritte Stufe überspringt.

### **3. Stufe: Den anderen vernichten**

Auf der letzten Stufe geht es nicht mehr um Sieg oder Niederlage. Die ursprünglichen Ziele spielen keine Rolle mehr. Es geht nur noch darum den anderen zu vernichten. Und das heißt in den meisten Fällen: ihn mit in den Abgrund zu reißen. Konfliktparteien, die auf dieser Stufe angelangt sind, verstoßen bewusst und vorsätzlich gegen eigene Interessen. Hauptsache der Gegner wird maximal geschädigt.

Mit solchen irrwitzigen Reaktionen müssen Sie rechnen, wenn die Gegenseite mit dem Rücken zur Wand steht, wenn Sie annimmt, dass sie nichts mehr zu gewinnen und nichts mehr zu verlieren hat. Interessanterweise neigen besonders diejenigen zu einem solchen Verhalten, die vorher schon unfaire Mittel eingesetzt haben.

Hat eine Konflikt die dritte Stufe erreicht, ist keine Einigung mehr möglich. Auch eine dritte Seite kann hier nicht mehr vermittelnd eingreifen. Der Konflikt muss gewissermaßen „ausbrennen“. Im Übrigen gilt: Rette sich wer kann!

<b>SQ 11</b>	<b>„Achtung Konflikt“</b> <b>- Lösungsorientierte Konfliktbewältigung,</b> <b>konstruktive Kommunikation und wertschätzendes Verhalten</b>
<b>ZIELGRUPPE</b>	<p>Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in ihrer täglichen Arbeit schwierige Gespräche führen, menschlich und effizient kommunizieren möchten und die in konfliktbehafteten Situationen neue Wege zum konstruktiven Miteinander suchen</p>
<b>ZIEL</b>	<p>Konflikte gehören zum Alltag im Beruf. Ihnen aus dem Weg zu gehen, bedeutet in Wirklichkeit, von ihnen gefangen zu sein. Dann bleibt Wesentliches lange ungeklärt und bricht irgendwann unkontrolliert heraus.</p> <p>Im Seminar üben Sie, ohne Scheu auch einmal Unangenehmes auszusprechen, mit Ihrem Gegenüber nach einer Lösung zu suchen und sich so gemeinsam weiterzuentwickeln. Dabei lernen Sie typische Eskalationsstufen von Konflikten kennen, lernen ihre individuellen Konfliktmuster verstehen und entwickeln Strategien der Konfliktbewältigung.</p>
<b>INHALT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Bedeutung von Konfliktmanagement im beruflichen Kontext</li> <li>• Die Wirkung unserer Wahrnehmung auf die Entwicklung von Konflikten</li> <li>• Wie Sie mit kritischem Verhalten von Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten und Kundinnen und Kunden konstruktiv umgehen</li> <li>• Methoden eines professionellen Konfliktmanagements</li> <li>• Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter als Coach und Vermittlerin/Vermittler</li> </ul>
<b>REFERENT</b>	<p>Herr Tillmann Jossé  TAT, TEAM AND TRAINING, Mannheim</p>
<b>TERMINE</b>	<p><b>13. und 14. Juni 2006 und</b>  <b>7. November 2006 (Reflexionstag)</b></p>
<b>DAUER</b>	<p>8:30 Uhr bis 16:30 Uhr</p>
<b>ORT</b>	<p>Schulungszentrum, Zi. 040, Rathaus</p>

**FÜ 3****Konfliktmanagement für Führungskräfte****- Konstruktiver Umgang mit Konflikten und kritischen Situationen****ZIELGRUPPE**

Amtsleiterinnen und Amtsleiter, Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter sowie Beschäftigte, die sich im Rahmen des Personalentwicklungskonzepts auf höherwertige Tätigkeiten vorbereiten

**ZIEL**

Ziel ist die Weiterentwicklung der spezifischen kommunikativen Fähigkeiten zur Steigerung der Konfliktkompetenz, die als wesentlicher Bestandteil der sozialen Kompetenz verstanden wird. Die Führungskraft trägt im besonderen Maße zu einem guten Arbeitsklima bei. Zentraler Ausgangspunkt dabei ist die Konfliktkompetenz und das daraus resultierende Kooperationsverhalten zur effizienteren Zusammenarbeit, sowohl an der Schnittstelle nach außen als auch nach innen zu den Kolleginnen und Kollegen oder internen Kundinnen und Kunden. In diesem Seminar lernen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, unter welchen Bedingungen ein Konflikt entsteht, Konfliktsignale frühzeitig wahrzunehmen, notwendige Konflikte anzupacken und überflüssige Konflikte zu vermeiden.

**INHALT****Konfliktkompetenz durch:**

- Analyse der Konfliktsituation
- Kommunikation und Wirkung, verbal und nonverbal
- Selbstbild und Fremdbild
- Feedback-Techniken
- Wirkungsweise der inneren Einstellung auf die Kommunikation
- Rationale Ebene und Beziehungsebene
- Satzformulierung und Wortwahl, Wirkung der Sprache
- Kollegiales Coaching, aktives Zuhören, reflektierende Fragen
- Kritische Selbstreflexion

**Praktisches Einüben von Konfliktkompetenz durch:**

- Demonstration von Konfliktkompetenz anhand von Anwendungsbeispielen
- Erproben von Wissen an typischen Situationen im Rollenspiel
- Demonstration von Handwerkszeug zur Konfliktlösung
- Erarbeiten von Anliegen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer
- Trainieren von schwierigen Gesprächssituationen

**REFERENT**

Herr Tillmann Jossé, Dipl. Pädagoge  
TAT, TEAM AND TRAINING, Mannheim

**TERMIN  
DAUER**

**27. und 28. September 2006**  
8:30 Uhr bis 17:30 Uhr

**ORT**

Schulungszentrum, Zi. 040, Rathaus

## Mediation: Ein Prozess in 6 Phasen

1 Vorbereitung	2 Probleme erfassen und analysieren	3 Konfliktanalyse	4 Konflikte und Probleme bearbeiten	5 Mediationsvereinbarung	6 Evaluation und Follow-up
1) Orientieren 2) Parteien zusammenstellen 3) Ziele klären 4) Rechtsbelehrung 5) Regeln festlegen 6) Rahmenbedingungen klären 7) Vertrag abschließen	8) Probleme artikulieren 9) Probleme analysieren 10) Erhoffte Gewinne durch den Konflikt klären	11) Tiefenstrukturen aufdecken 12) Bedingungen des Konflikts aufdecken	13) Lösungsoptionen generieren 14) Anliegen bewusst machen 15) Reflexion der Anliegen Dritter 16) Bewertung der Optionen	17) Lösung auswählen 18) Kontrolle der Implementation festlegen 19) Einigung vertraglich festlegen	20) Lösungsumsetzung kontrollieren 21) Summative Evaluation

aus Mantada/Kals, Beltz *PVU*

**Mediation als Instrument zur Beilegung von Konflikten**  
**hier: Mediationskonzept für die Stadtverwaltung Heidelberg**

Ziel dieses Konzepts ist die Verankerung der Mediation als Instrument zur Beilegung von Konflikten innerhalb der Verwaltung der Stadt Heidelberg. Darüber hinaus sollen Anregungen zur Anwendung des Mediationsverfahrens anlässlich geplanter und konfliktträchtiger Großprojekte gegeben werden.

**1. Was ist Mediation?**

Mediation ist ein freiwilliges Verfahren, in dem die Konfliktpartner mit Hilfe einer neutralen Person im direkten Gespräch miteinander eigene Entscheidungen entwickeln und verbindlich beschließen. Die Entscheidungen beruhen auf dem Verständnis, das sie von sich selbst und dem anderen unter Berücksichtigung der objektiven Lebensbedingungen haben.

Mediation ist damit die Unterstützung einer Verhandlung durch einen neutralen Helfer, der seine Tätigkeit als schlichte Dienstleistung begreift und ausübt. Ziel einer Mediation ist es, Konfliktpartner bei der Erarbeitung einer eigenen Lösung ihres Konfliktes mit Hilfe eines bestimmten Verfahrens zu unterstützen.

**2. Was ist der Vorteil der Mediation?**

Die Mediation strebt eine sogenannte „win-win-Situation“ an. Die orientiert sich nicht an den Positionen, sondern vielmehr an den Interessen der Betroffenen: nur die Parteien selbst können wissen, was ihren Interessen am besten dient. So können scheinbar unvereinbare Positionen zu einem Ausgleich gebracht werden, der allen Beteiligten möglichst etwas gibt und möglichst nichts nimmt. Mit Hilfe der Mediation kann es den Beteiligten gelingen, die Situation und die Sichtweise des jeweils anderen zu verstehen, Kommunikationshindernisse zu überwinden, in Kooperation selbst verantwortlich Konflikte zu bearbeiten und diese zu lösen. Dabei ist festzuhalten, dass die Parteien auch bei Einschaltung eines Mediators ihren Konflikt selbst beilegen, weil nur eine von den Parteien selbst erarbeitete Lösung Bestand haben wird.

**3. Abgrenzung zu anderen Verfahren**

Gerichtlicher Prozess:

Besteht zwischen zwei Parteien ein Konflikt, wird zur Lösung des Konfliktes häufig der gesetzliche Richter aufgesucht. Dem Konflikt liegt das Denken in Positionen zugrunde. Positionen führen zu Gegenpositionen. Da aber nur *eine* Zukunft Wirklichkeit werden kann, sind Positio-

nen oft miteinander unvereinbar. Positionen werden im gerichtlichen Verfahren durch das Stellen eines Antrages und die Entscheidung des gesetzlichen Richters hierüber durchgesetzt. Gerichte urteilen regelmäßig nach dem Grundsatz „alles oder nichts“: der Gewinn des einen ist der Verlust des anderen. Kreative Lösungen jenseits der „reinen Rechtslage“ können in einem Urteil nicht gefunden werden. Konflikte werden deshalb in der Regel als Kampfsituationen begriffen. In der Zivilprozessordnung befassen sich lediglich vereinzelte Vorschriften mit der gütlichen Einigung eines Rechtsstreits.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass es Konfliktsituation gibt, in denen entschlossenes Durchsetzen von Positionen die einzig richtige Vorgehensweise ist.

In vielen Fällen ist jedoch der Konflikt komplexer. Die Rechtslage ist vielfach so, dass jeder Betroffene teils Recht, teils Unrecht hat. Sowohl wirtschaftliche wie auch immaterielle Interessen können in den Konflikt hineinspielen. Durch die Mediation werden gerade diese Interessen der Betroffenen herausgearbeitet und bei der Bearbeitung und Lösung des Konfliktes bedacht.

#### Schiedsverfahren

Die Lösung eines Streites durch ein Schiedsverfahren setzt zwischen den Parteien eine Schiedsvereinbarung voraus, die bereits zusammen mit dem eigentlichen Vertrag abgeschlossen werden sollte. Einem Schiedsgerichtsverfahren gehen also regelmäßig Vertragsverhandlungen voraus. Haben die Parteien die Regelung eines Streits durch ein Schiedsgericht vereinbart, so trifft dieses Entscheidungen, die genauso verbindlich sind wie das gerichtliche Urteil. Bei der Auswahl der Schiedsrichter sind die Parteien völlig frei. Für die Verfahrensbeteiligten hat das den Vorteil, dass sie Persönlichkeiten auswählen können, die je nach Sachlage des konkreten Falles aufgrund ihrer beruflichen oder sonstigen Qualifikation besonders geeignet sind, eine verbindliche Lösung herbeizuführen. Für die Entscheidung durch einen Schiedsrichter gilt das gleiche wie für die Entscheidung durch den gesetzlichen Richter.

#### **4. Welche Rolle hat der Mediator/die Mediatorin?**

Der Mediator/die Mediatorin

- ist der Haltung der Neutralität verpflichtet,
- versucht, beide Klienten zu verstehen,
- hilft den Klienten, sich gegenseitig zu verstehen,
- überwacht und fokussiert den Prozess,
- ist ggf. selbst Informationsquelle,
- hat keine Entscheidungsgewalt im Hinblick auf den Konflikt,
- arbeitet für eine verbindliche Vereinbarung.

Die Mediation orientiert sich an einem bestimmten Verfahrensgang mit Hilfe dessen der Konflikt einer Lösung zugeführt wird. Neben einem strukturierten Ablauf der Mediation werden inhaltliche Verfahrensregeln aufgesetzt, z.B. dass die Parteien sich gegenseitig aussprechen lassen, Beleidigungen unterlassen und die jeweils andere Seite ernst nehmen müssen. Verfahrensregeln können aber auch darauf abzielen, dass der zum Beginn des Mediationsverfahrens vorhandene Statuts während des Verfahrens nicht geändert wird, dass ohne Absprache innerhalb der Mediation keine äußeren Veränderungen vorgenommen werden usw. Diese Verfahrensregeln sind für den geordneten Ablauf der Mediation unverzichtbar; nur deren Einhaltung ermöglicht eine Konzentration auf den Konflikt und dessen Lösung.

Der Mediator/Die Mediatorin unterstützt die Verhandlung durch verschiedene von ihm erlernte Basistechniken: aktives Zuhören, Spiegeln, bestimmte Fragetechniken.

Er/Sie bewertet nicht und ordnet nicht zu, sondern lässt gefundene Optionen durch die Parteien nach ihren Bedürfnissen und Interessen bewerten. Er/Sie erforscht gemeinsam mit den Parteien die hinter den Konflikten liegenden Bedürfnisse und formuliert sie kontextbezogen. Dabei eröffnen sich für die Beteiligten mehrere Lösungsmöglichkeiten. Er/Sie arbeitet damit ressourcenorientiert.

## 5. Was sind die Grenzen der Mediation?

- Die gefundene Lösung muss realitätsnah, d.h. umsetzbar sein und sich an der wirtschaftlichen Realität messen.
- Die gefundene Vereinbarung muss die rechtlichen Grenzen beachten.
- Gerechtigkeit: Es muss auf die Fairness des Ergebnisses geachtet werden; hierauf hat der Mediator/die Mediatorin nicht hinzuwirken, jedoch hinzuweisen.
- Frühere Vereinbarungen sind einzubeziehen.

Sinnvoll ist eine Mediation nur dann, wenn hinsichtlich des Ergebnisses des Konflikts noch Offenheit für alle Lösungen herrscht.

## 6. Die Prinzipien der Mediation:

### • Neutralität

Zu den Grundlagen eines Mediationsverfahrens gehört die Neutralität des Mediators/der Mediatorin. Er/Sie ist der/die neutrale Dritte, der/die das Verfahren garantiert. Dies wird allgemein in der Mediationsvereinbarung festgeschrieben und ist somit justiziabel.

Die Neutralität des Mediators/der Mediatorin besteht aus zwei Komponenten:

Zum einen wird seine Neutralität durch Indifferenz gegenüber den Parteiinteressen gewährleistet. Seine Verfahrensentscheidungen sind neutral (Neutralität im Verfahren).

Zum anderen ergibt sich die Neutralität daraus, dass die Person nicht in Abhängigkeit zu einer Partei stehen, keine Nähebeziehung zu einer Partei haben und finanziell unabhängig sein sollte (Neutralität der Person).

Der Mediator/Die Mediatorin hat sicherzustellen, dass er/sie sowohl hinsichtlich des Verfahrens als auch in seiner/ihrer Person die Neutralität gewährleistet. Liegen Gründe vor, die einen gesetzlichen Ausschlussgrund für einen Richter darstellen oder eine Ablehnung des Richters wegen Besorgnis der Befangenheit rechtfertigen würden, liegt in der Regel auch eine Kollision mit der Neutralitätspflicht des Mediators/der Mediatorin vor. Eine der wichtigsten Ausschlussgründe ist Verwandtschaft zwischen dem Mediator/der Mediatorin und einer Partei.

Weitere konkrete Gründe ein Verfahren abzulehnen sind demnach:

eine persönliche nähere Beziehung zu einer der Parteien,  
die Vertretung einer der Parteien in der selben Sache,  
die Mitwirkung in der selben Sache als Sachverständige/r oder Zeuge,  
ein eigenes Interesse am Ausgang des Verfahrens.

- Freiwilligkeit

Das Prinzip der Freiwilligkeit setzt voraus, dass die Parteien ohne äußeren Zwang bereit sind, das Verfahren durchzuführen. Es sollte ihnen eine Verhandlung ohne jeglichen Druck von außen ermöglicht werden. Dabei stellt die Freiwilligkeit auch sicher, dass jede beteiligte Partei jederzeit aus dem Verfahren aussteigen kann, ohne dass dies mit einem Nachteil für sie verbunden wäre.

Hier ist insbesondere darauf zu achten, dass zwischen den Parteien kein Machtungleichgewicht herrscht, in dem eine Partei die Bedingungen der Verhandlungen diktieren kann.

- Selbstverantwortlichkeit

Das Prinzip der Selbstverantwortlichkeit verdeutlicht, dass der Mediator/die Mediatorin kein Schiedsrichter oder Schlichter ist. Seine Aufgabe ist allein die Unterstützung der Verhandlung, die Lösung des Problems müssen die Parteien selbst erarbeiten.

- Grundsatz der Informiertheit

Grundsatz der Informiertheit der Parteien bedeutet im Wesentlichen, dass alle Parteien über die entscheidungserheblichen Tatsachen und die Rechtslage umfassend informiert sein müs-

sen. Aufgabe des Mediators/der Mediatorin ist es hier, den Informationsfluss zwischen den Parteien aufrecht zu erhalten bzw. die Informationsdefizite offenzulegen oder abzubauen.

- Vertraulichkeit

Ein grundlegendes Prinzip des Mediationsverfahrens ist die Vertraulichkeit. Wichtigster Zweck der Vertraulichkeitsmaxime ist es, zu verhindern, dass während der Mediation erhaltene Informationen nachfolgend gegen die offenbarende Partei verwandt werden können. Der Mediator/Die Mediatorin muss darauf achten, dass alle am Verfahren Beteiligten sich vor Beginn im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeit zur Vertraulichkeit verpflichten. Grundlage hierfür ist eine Mediationsvereinbarung. Die Vereinbarung könnte für den Fall eines Verstoßes gegen das Vertraulichkeitsgebot z.B. eine Vertragsstrafe enthalten.

Auch der Mediator/die Mediatorin ist zur Vertraulichkeit verpflichtet. Im Zivilprozess darf er gem. § 383 Abs. 1 Nr. 6 ZPO die Aussage verweigern. Das Aussageverweigerungsrecht ist allerdings im Strafverfahren eingeschränkt.

## 7. Das Mediations-Verfahren

### a) Einleitung des Verfahrens

In der Regel spricht eine Partei den Mediator/die Mediatorin an. Der Mediator/Die Mediatorin tritt dann an die anderen beteiligten Parteien heran und informiert diese über den Mediationswunsch.

### b) Die fünf Phasen einer Mediation

#### (1) Auftragsklärung

Den Parteien wird die Möglichkeit gegeben, ihren Konflikt darzustellen. Der Konflikt wird (durch die Parteien oder den Mediator/die Mediatorin) definiert, ohne weiter in den Konflikt selber einzusteigen.

Der Mediator/Die Mediatorin gibt einführende Informationen und stellt sicher, dass bei den Parteien ein grundlegendes Verständnis des Mediationsverfahrens vorhanden ist. Die Parteien sollten eindeutig das Verfahren der Mediation gegenüber anderen Möglichkeiten wählen und sich über ihre Motivation dazu im Klaren sein. Mit den Parteien ist zu besprechen, was sie sich von der Mediation erhoffen und ob diese Hoffnungen realistisch sind.

Mit den Parteien sind die Regeln der Zusammenarbeit aufzustellen. Diese Regeln sollen ein offenes und vertrauensvolles Verhalten zwischen den Parteien ermöglichen,

das Vertrauen in den Prozess festigen und die Vertraulichkeit festschreiben. Es ist sicherzustellen, dass die Parteien die Bedeutung der gemeinsam erarbeiteten und aufgestellten Regeln verstanden haben.

Der Mediator/Die Mediatorin formuliert die gemeinsam erarbeiteten Grundregeln in einer schriftlichen Vereinbarung, dem Mediationsvertrag.

(2) Konfliktanalyse

Zunächst sammelt der Mediator/die Mediatorin die Themen, die die Parteien zu besprechen wünschen.

Es werden Bereiche der Übereinstimmung und des Dissenses herausgearbeitet.

In Übereinstimmung mit den Parteien wird festgelegt, in welcher Reihenfolge die jeweiligen Themen zu bearbeiten sind.

(3) Konfliktbearbeitung (jeweils pro Thema)

Alle Informationen zu dem Thema werden eingebracht.

Die Parteien erhalten getrennt die Möglichkeit, ihre Sicht der Dinge darzustellen und zu erläutern, warum diese Sicht für sie wichtig ist (Positionen). Der Mediator/Die Mediatorin versucht die Haltung der jeweiligen Partei nachzuvollziehen. Die jeweils andere Partei wird durch diese Haltung des Mediators/der Mediatorin in die Rolle des aktiven Zuhörers versetzt.

Der Mediator/Die Mediatorin erarbeitet aus den Positionen die dahinter versteckten allgemeineren Bedürfnisse (Interessen).

Der Mediator/Die Mediatorin erarbeitet die Grundlagen der Entscheidungsfindung. Grundlagen der Entscheidung können sein: Gerechtigkeitsbedürfnisse, die Beziehungen untereinander, gesetzliche Bestimmungen, praktische und wirtschaftliche Realität usw.

(4) Problemlösung

Die Parteien entwickeln gemeinsam mit dem Mediator/der Mediatorin konkrete Lösungsmöglichkeiten. Dies geschieht im Rahmen einer kreativen Atmosphäre, damit möglichst viele Lösungsmöglichkeiten gefunden werden können. Die Parteien werden ermutigt, kreativ Optionen zu entwickeln (Motto: alles darf gedacht werden). Die verschiedenen Lösungsmöglichkeiten werden aufgeschrieben, jedoch weder gekennzeichnet von wem sie stammen, noch bewertet.

Der Mediator/Die Mediatorin bespricht die einzelnen Lösungsmöglichkeiten und überprüft, welche der in Phase (3) erarbeiteten Bedürfnisse mit welcher Option abgedeckt sind.

Von mehreren möglichen Lösungen wird von den Parteien eine Lösungsmöglichkeit ausgewählt und bewertet. Gelingt die Verknüpfung der Lösung mit den zugrundeliegenden Bedürfnissen, wird diese Lösungsmöglichkeit als praktikable Gemeinsamkeit fixiert.

(5) Abschließende Vereinbarung

Nach der Bearbeitung aller Themen nach obigem Muster wird zunächst eine Gesamtschau vorgenommen. Hier soll noch einmal die Einigung der Parteien zu den gefundenen Lösungsmöglichkeiten hervorgehoben werden. Dem Lösungspaket wird mündlich zugestimmt.

Der Mediator/Die Mediatorin erstellt eine verbindliche schriftliche Vereinbarung über die Einigung.

Ggf. lassen die Parteien den Entwurf durch außenstehende Experten (Anwälte, Steuerberater, Banken, Therapeuten etc.) überprüfen. Hieraus können sich nochmals Veränderungen des Vertrages ergeben.

Am Ende der Mediation steht der verbindliche schriftliche Vertrag über die Einigung bezüglich den Konflikts.

**Grundsätzlich ist zu beachten:**

Das Aufgreifen und das Lösen von Konflikten ist eine Aufgabe der betroffenen Führungskraft. Grundsätzlich ist also zunächst auf eine Konfliktvermittlung vor Ort abzustellen und bei der Konfliktvermittlung auf die Hilfe der Personalvertretungen und anderer Konfliktvermittler zurückzugreifen. Dies entspricht dem Leitbild für Führungskräfte der Stadt Heidelberg. Erst wenn dieses Vorgehen zu keinem Ergebnis führt, sollte eine Mediation eingeleitet werden, wenn die Beteiligten dies wünschen.

F e l d h a u s