

Zeitschrift: SuchtMagazin
Herausgeber: Infodrog
Band: 33 (2007)
Heft: 1

Artikel: Mediation : Kooperation statt Konfrontation
Autor: Wermuth, Esther / Hess, Markus
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-800837>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 14.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Mediation – Kooperation statt Konfrontation

In Mobbing-Situationen bleiben als Handlungsoptionen häufig nur noch Flucht, Kapitulation oder der offene Kampf. Mediation bietet unter gewissen Bedingungen Alternativen zu friedvolleren Wegen.

ESTHER WERMUTH,
MARKUS HESS*

In der Schweiz ist gemäss der Seco-Studie jede dreizehnte Person von Mobbing am Arbeitsplatz betroffen.¹ Hinter Mobbingfällen stehen oft weit eskalierte Konflikte, welche kaum noch andere Handlungsmöglichkeiten als die sofortige Beendigung der Situation durch Trennung und eventuell die Einleitung rechtlicher Schritte zulassen. Mediation stellt unter gewissen Voraussetzungen eine Alternative dar und kann zu einer für alle Parteien befriedigenderen Lösung führen. Dem Verfahren liegt die Erkenntnis zu Grunde, dass Konflikte auf ungelöste Probleme hinweisen und Chancen für Entwicklungen und Verbesserungen von Beziehungen beinhalten – vorausgesetzt, sie werden aktiv und rechtzeitig angegangen.²

* Esther Wermuth, dipl. Sozialarbeiterin, Mediatorin, Dozentin an der Hochschule für Soziale Arbeit Luzern, Institut WDF, Werftstrasse 1, Postfach 3252, 6002 Luzern, 041 367 48 11, ewermuth@hsa.fhz.ch; Markus Hess, lic. iur., Betriebsökonom FH, Mediator MFS, SKWM, Dozent an der Hochschule für Wirtschaft, IBR, Zentralstrasse 9, 6002 Luzern, mhess@hsw.fhz.ch.

Mediation als konstruktives Konfliktlösungsverfahren

Mediation ist ein aussergerichtliches, auf Freiwilligkeit beruhendes Konfliktlösungsverfahren, in welchem neutrale Dritte die Parteien darin unterstützen, ihren Streit einvernehmlich zu lösen. Mediative Konfliktbearbeitung setzt voraus, dass die Beteiligten gewillt und in der Lage sind, ihre eigenen Interessen zu vertreten und gleichzeitig an einer für alle Seiten befriedigenden Lösung des Konflikts mitzuarbeiten. Interessensunabhängige und neutrale MediatorInnen fördern den Verhandlungs- und Verstehensprozess und achten dabei sorgfältig auf die Wahrung der Interessen sämtlicher Beteiligter sowie auf Machtausgleich, Transparenz und Fairness.³

Je nach Anwendungsfeld kann sich der Ablauf eines Mediationsverfahrens unterscheiden, im Wesentlichen beinhaltet es jedoch sieben hauptsächliche Phasen, welche nachfolgend kurz beschrieben werden:

- **Vorbereitungsphase:** Es erfolgt eine erste Kontaktaufnahme von Konfliktbeteiligten oder Dritten mit den MediatorInnen. Diese informieren sich möglichst umfassend über das Konfliktumfeld sowie die Ausgangslage und planen das weitere Vorgehen. Die wichtigen Konfliktbeteiligten werden angesprochen und für die Teilnahme an der Mediationsverhandlung motiviert. Falls der Auftraggeber und die direkt beteiligten Konfliktparteien nicht identisch sind, wird der tatsächliche Handlungs- und Entscheidungsspielraum geklärt.
- **Mediationseinstieg und Abschluss eines Arbeitsbündnisses:** Die Konfliktparteien werden über den aktuellen Stand der Dinge sowie über den Ablauf des Mediationsverfahrens informiert. Die Rolle der

MediatorInnen wird erläutert und einige grundlegende Gesprächsregeln⁴ werden vereinbart. Weiter werden die organisatorischen Rahmenbedingungen wie zum Beispiel Ort, Dauer und Zeitpunkt der Sitzungen sowie Honorarfragen besprochen. Erklären sich die Parteien mit der Teilnahme an den Mediationsverhandlungen einverstanden wird ein Mediationsvertrag abgeschlossen.

- **Themensammlung und Gewichtung:** Die Parteien erhalten Gelegenheit, ihre Sichtweise des Konflikts darzulegen. Die hauptsächlichen Streitpunkte werden möglichst vollständig gesammelt. Die Reihenfolge der Bearbeitung wird gemeinsam ausgehandelt.
- **Klärung von Interessen und Bedürfnissen:** Das Ziel dieser Phase ist es, die den jeweiligen Standpunkten zugrunde liegenden Interessen und Bedürfnisse zu ergründen. Dadurch wird der gegenseitige Verstehensprozess gefördert und die Grundlage für eine nachhaltige und tragfähige Konfliktlösung gelegt.
- **Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten:** Eine möglichst grosse Zahl unterschiedlicher Problemlösungsoptionen wird generiert, zunächst ohne diese zu bewerten. Die MediatorInnen regen zu kreativen und neuen Varianten an, halten sich jedoch mit eigenen Vorschlägen zurück.
- **Bewertung der Vorschläge und Entscheidung für die optimale Lösung:** Auf der Grundlage transparenter Kriterien werden die Vorschläge bewertet. Falls zur Entscheidungsfindung notwendig, werden zusätzliche Information eingeholt⁵. Ziel ist es, eine Lösung zu finden, die für alle Beteiligten möglichst viele Vorteile bringt und auf Konsens beruht.

CAS-Programm Integrierte Mediation

Mai 2007 – September 2008

Ein Weiterbildungsprogramm für Fachpersonen, die mediative Elemente in ihrer Berufspraxis nutzen wollen.

Informieren Sie sich unter www.hsa.ch/casmu oder bei der Kursleiterin Esther Wermuth, HSA Luzern, Tel. 041 367 48 11, Mail: ewermuth@hsa.fhz.ch

- Vereinbarung, Umsetzung und Evaluation: Die getroffene Lösung wird in einer Vereinbarung festgehalten.⁶ Die notwendigen Schritte zur Umsetzung werden festgelegt. In der Evaluationsphase wird überprüft, ob die Lösung umgesetzt werden konnte und die Mediationsziele erreicht wurden.

Mediation bei Mobbing

In Mobbing-Situationen sind einige der zentralen Voraussetzung für den Mediationsprozess oft nicht mehr oder nur noch eingeschränkt gegeben und können schwer wieder hergestellt werden. Mobbingbetroffene leiden aufgrund von über längere Zeit erfahrenen Schikanen und diskriminierenden Handlungen häufig unter ernsthaften gesundheitlichen Folgen und einem stark verminderten Selbstwertgefühl sowie unter einem Gefühl des völligen Ausgeliefert-Seins. Unter diesen Umständen ist ihre Fähigkeit, eigene Bedürfnisse und Interessen autonom zu vertreten, nicht mehr vorhanden. Häufig fehlt aufgrund des hohen Eskalationsgrades des Konflikts die Bereitschaft zur einvernehmlichen Lösung und zur Fortsetzung der Beziehung.

Die Mobber und Mobberinnen wiederum müssen Sanktionen und strafrechtliche Konsequenzen befürchten, wenn ihr Handeln öffentlich wird. Und schliesslich besteht zwischen Betroffenen und Personen, welche Mobbinghandlungen ausführen, oft ein erheb-

liches Macht- und Hierarchieungleichgewicht, welches die einvernehmliche und gleichberechtigte Lösungsfindung beeinträchtigt.

Ein mediatives Vorgehen empfiehlt sich also besonders in frühen Stadien von Mobbing. Mediation hat dann besonders gute Chancen, wenn folgende Situation gegeben ist:

- Die Mobbinghandlungen werden sofort beendet.
- Rechtliche Verfahren sind noch nicht eingeleitet oder können sistiert werden.
- Die gemobbten Personen sind physisch und psychisch in der Lage, ihre Anliegen und Interessen zu vertreten.
- Die Beteiligten zeigen die Bereitschaft, sich auf die Sichtweisen des Gegenübers einzulassen. Sie sind gewillt und in der Lage, sich als verantwortlich Handelnde zu verstehen und das Opfer-Täter-Schema zu verlassen. Die Schuldfrage rückt in den Hintergrund.
- Die Beteiligten haben ein Interesse an der Aufrechterhaltung der (Arbeits-)Beziehung.
- Das Macht- und Hierarchiegefälle ist nicht allzu ausgeprägt und/oder kann durch geeignete Massnahmen ausgeglichen werden.

Betriebliche Voraussetzungen für Mediation

Schliesslich soll darauf hingewiesen werden, dass Mobbing-Situationen häufig auch auf mangelnde Führung

und ungünstige Organisationsstrukturen zurückgeführt werden können. Vorgesetzte aller Hierarchiestufen sind gefordert, Mobbinghandlungen zu unterbinden oder zu unterlassen⁷ und ihre Mitarbeiter zu schützen – insbesondere auch im Blick auf strafrechtlich relevante Sachverhalte. Es liegt in ihrer Verantwortung, eine offene und konstruktive Konfliktkultur zu fördern und somit eine positive Grundlage für mediative Interventionen zu schaffen. ■

Verwendete Literatur

- **Besemer, Christoph, 2000:** Mediation – Vermittlung in Konflikten. 7. Auflage. Königswald/Baden.
- **Bräunlich Keller, Irmtraud, 2006:** Mobbing – was tun? So wehren Sie sich am Arbeitsplatz. Zürich
- **Haas, Esther; Wirz, Thomas, 2003:** Mediation – Konflikte lösen im Dialog. Zürich
- **Karazman, Rudolf, 2000:** Mediation bei Mobbing am Arbeitsplatz. Paradoxon, Kontraindikationen, Bedingungen, Versuche. In: Töpel, Elisabeth; Pritz, Alfred (Hrsg.), 2000: Mediation in Österreich. Wien: 237-250
- **Montada, Leo; Kals, Elisabeth, 2001:** Mediation – Lehrbuch für Psychologen und Juristen
- **Staatssekretariat für Wirtschaft Seco, 2002:** Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz. Internetadresse: www.seco-admin.ch/imperia/md/content/publikationenundformulare/studienberichte/mobbing_studie-2002-d.pdf. Downloaddatum: 1.11.2006

Fussnoten

- ¹ Staatssekretariat für Wirtschaft Seco, 2002
- ² Besemer, 2000
- ³ Vgl. auch die Definitionen von Mediation auf der Homepage des Schweizerischen Dachverbands für Mediation SDM-FSM. Internetadresse: www.infomediation.ch/index.php?ID=wasistmediation&l=d. Download-Datum: 31.12.2006.
- ⁴ Dazu gehört beispielsweise, dass man sich gegenseitig ausreden lässt, Beschimpfungen oder Beleidigungen unterlässt etc.
- ⁵ Beispielsweise kann eine parteiliche fachliche Beratung angezeigt sein.
- ⁶ Falls die Vereinbarung rechtlichen Anforderungen genügen muss, wird empfohlen, einen Anwalt beizuziehen.
- ⁷ In der Mobbingstudie des Seco aus dem Jahre 2002 werden von 51.3% der Befragten die Vorgesetzten als «Haupttäter» angegeben.