

Stadt Dortmund
Wirtschaftsförderung



Konfliktbeilegung im Unternehmen

**Wirtschaftsförderung Dortmund
Aplerbecker Fröhschicht**

25. Februar 2025



- **Coaching – Teamentwicklung – Mediation:**
Kanzlei für Krisenintervention &
Potentialentfaltung, www.thomastein.org
- Erfahrungen in Stab und Linie im Konzern,
Mittelstand, Unternehmensberatung und Non-
Profit-Bereich. Ausbildung zum Ordensmann.
- Industriekaufmann, Betriebswirt (VWA), Master of
Arts Beratung Mediation Coaching (M.A. BMC),
Zulassung als RA in 2000. Promotion zu Mediation
und Erwachsenenbildung.

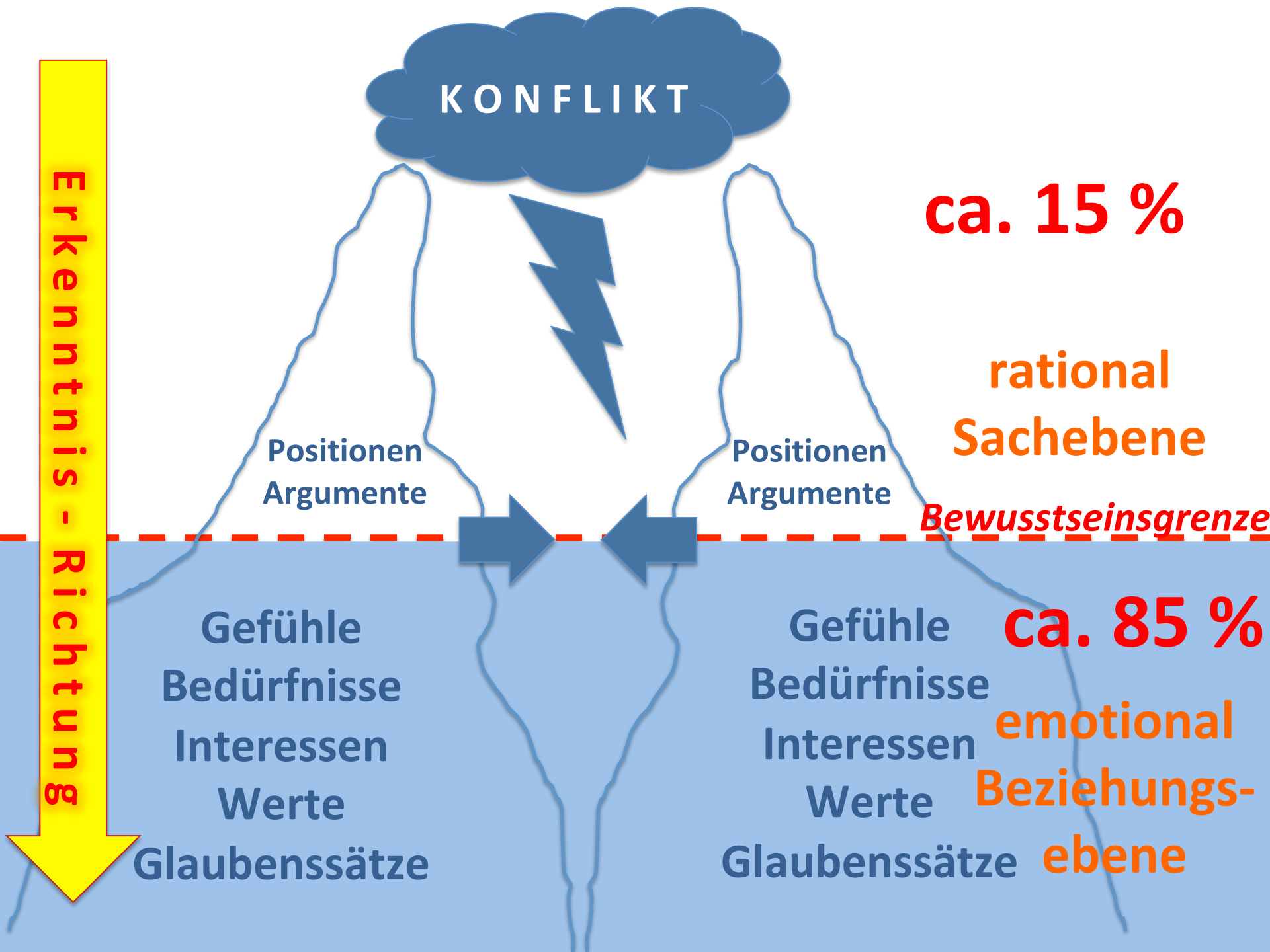
Konflikte sind Tabu-Themen

*„Angst verhindert
nicht den Tod,
Angst verhindert
das Leben.“*

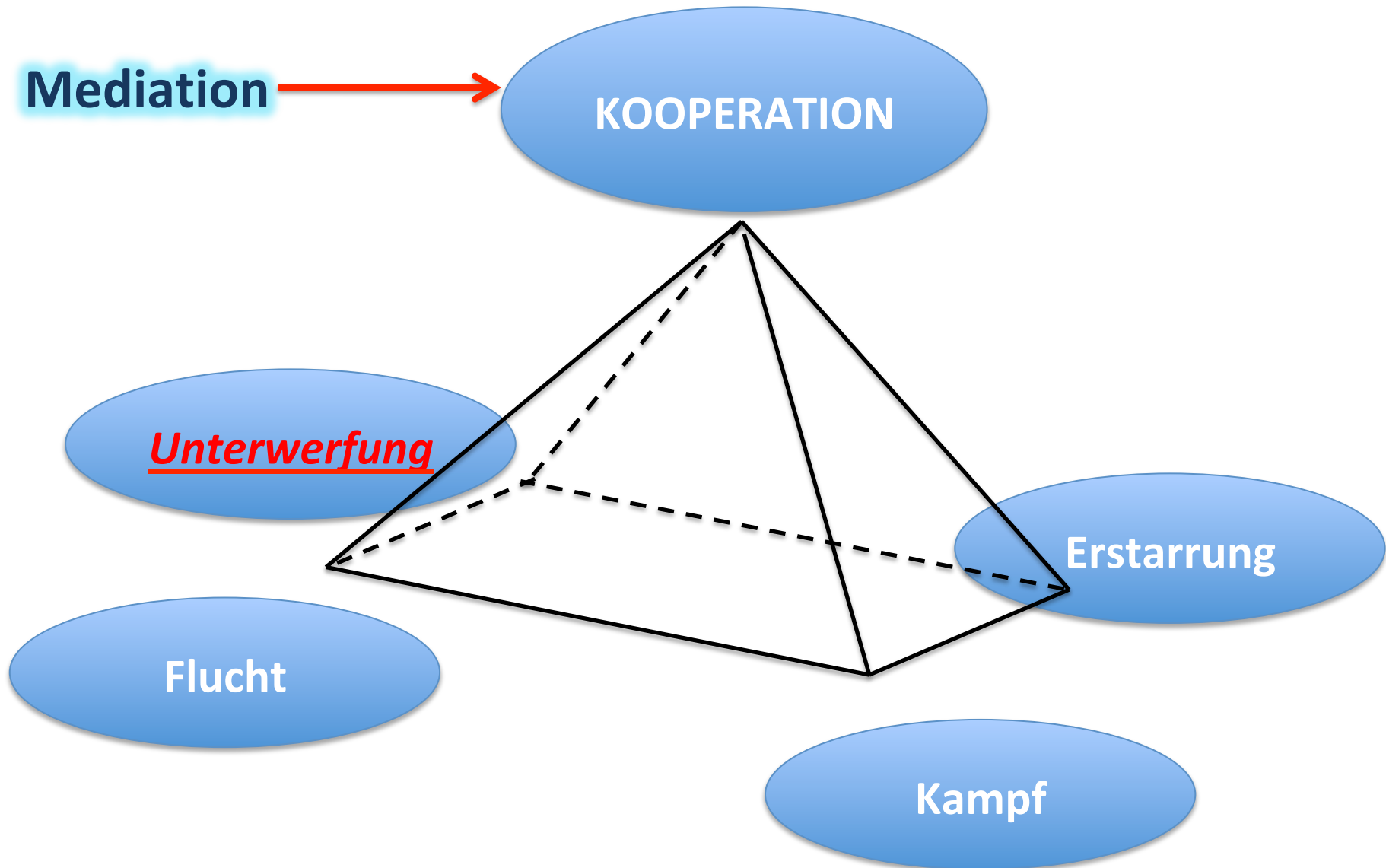
Nagib Mahfuz



I.
Prävention:
Konfliktursachen



Überlebens-Strategien in Konflikten



II.

Was ist Mediation?

Mediation ist...

A group of diverse business professionals are seated around a conference table in a bright, modern office. They are engaged in a meeting, with one man shaking hands across the table with another man. The atmosphere is positive and collaborative. The text is overlaid on a semi-transparent blue rectangle in the center of the image.

**...ein wissenschaftlich fundiertes
erkenntnisgerichtetes HANDWERK.
Ein Werkzeug für SOZIALES LERNEN.**

Mediation zielt auf...

Vermittlung

von

**ERKENNTNIS-
KOMPETENZ**

...ein

erke

Ein W

ertes

ERK.

RNEN.

Begriff der Mediation: Heilen & Behandeln

- Der Begriff Mediation stammt aus dem Altlateinischen *mediatio* (Vermittlung, vermittelndes Dazwischentreten) und dem lateinischen Verb *mediare* (vermitteln).
- In der Wortwurzel ist ebenfalls der lateinische Stamm von *medeor, mederi* (heilen, ganz machen) enthalten.
- Mediation gehört zum **Formenkreis des Heilens und Behandelns**; dem Heilen geht ein ‚Kranksein‘, eine Störung, Verwundung, Spaltung, Irrtum oder ein Konflikt (‚Un-Heil‘) voraus. *„Heil ist das Ganze, Eine, in dem alles seinen (ge)rechten Platz hat.“*

III. Grundprinzipien und Rahmen der Mediation

Rahmen

**GRUND-
PRINZIPIEN**

**Gerichtete
Kommunikation**

Haltung

Phasen

Prinzipien der Mediation = Goldene Regel



Phasen der Mediation (Verfahrensstruktur)

Vermittlungsphase (main-mediation)

→ *eigentliches Mediationsgespräch*

Schrittfolge:

① Einführung in Grundprinzipien und Vereinbarung von Gesprächsregeln

② Konfliktdarstellung

③ Konfliktherhellung

④ Kreative Ideen- und Lösungssuche

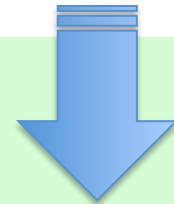
⑤ Bewertung und Auswahl von Optionen

⑥ Problemlösung und Abschlussvereinbarung

verstehen

lösen

Erkenntnis-
richtung:



Problem- /
Konflikt-
erkenntnis

Lösungs-
erkenntnis

Mediation als Haltung

Mediantenzentrierte Haltung

Mediantenzentriert bedeutet dreierlei:

- (1) Kongruenz:** Echtheit des Interesses und der eigenen Befindlichkeit transparent machen (Authentizität),
→ Fassadenfreiheit
- (2) Akzeptanz:** bedingungslose Anteilnahme und bedingungslose positive Zuwendung (Wertschätzung) sowie
- (3) Empathie:** einfühlen in Kognitionen und Emotionen (Übernahme des inneren Bezugshahmens) und dieses Verstehen den Medianten auch kommunizieren.
→ Empathie ist der Treibstoff für die **Wandlung**

Gemeint ist **„AKTIVES ZUHÖREN“**

IV. Wirkungen der Mediation

Arbeitsgesundheit & Beziehungsqualität

- Stress löst *körperliche und psychische Spannungszustände* aus. Er gilt als einer der bedeutsamsten vielfach belegten Einflussfaktoren auf Gesundheit und Krankheit.
- **Unbewältigter Stress macht krank.** Menschen können durch Kränkung krank werden („Krank durch Kränkung“, Österreichische Ärztezeitung 2017).
- Nach dem Körper, Psyche und *soziales Umfeld* umfassenden **biopsychosozialem Modell** von Gesundheit und Krankheit ist Beziehungsqualität als soziale Ebene wesentlicher Teil von Gesundheit.

Mediation ist Stressbewältigung

- Mediation führt in die **Selbstkompetenz**. Ihr Verfahren verbessert **Beziehungsqualität** und hilft, psychosozialen Stress zu bewältigen.
- Die **Beziehung** zu sich selbst sowie zum Gegenüber wird durch den mediativen Erkenntnisprozess umgestaltet und **humanisiert**. Und der Konflikt tiefgreifend transformiert, d.h. bestenfalls dauerhaft aufgelöst.
- Mediation gleicht *Wahrnehmungsverzerrungen* aus (debiasing), **löst belastende Emotionen** auf und führt in die **Kooperation**.
- Mediation leitet einen **Heilungsprozess** auf der Beziehungsebene (selbst, andere) ein: Mediation ist **psychosozial & psychosomatisch heilsam**.

Weitere Wirkungen der Mediation

- Die **Konfliktbewältigungskompetenz** sämtlicher Beteiligten wird gestärkt.
→ **Selbstwirksamkeitserleben**
- Zugang zu **Erkenntniskompetenz**.
- **Hemmende Blockaden** werden **gelöst**, freigesetzte Energie kann als Kraftquelle anderweitig genutzt werden.
- **Tabus** werden benannt. Diese geben häufig Hinweise auf Entwicklungspotentiale der Organisation. (Außenseiter: Hier liegt das Gold.)

Von Streitentscheidung zur Streitbehandlung

- Anders als gerichtsformige Verfahren zielt Mediation nicht auf *Streitentscheidung*, sondern auf *Streitbehandlung*.
- Gerichte arbeiten mit einem im Vergleich zur Mediation reduzierten **Streitgegenstand**: Gefühle, Bedürfnisse, Werte und Glaubenssätze bleiben außen vor.
- Damit wird zwar der Streit entschieden, aber in den seltensten Fällen der **zugrunde liegende Konflikt** beseitigt.
- Der erkundende Charakter der Mediation zielt demgegenüber von Anfang an auf tiefere Befriedung **sämtlicher Beziehungsdimensionen** durch **wechselseitiges Verständnis**.

Mediation: Arbeit am Bewusstsein führt i. d. R. zu **kleinem ‚Erkenntnis-Schock‘**:



*Der Konflikt und der andere
sind anders als ich dachte!*

}essentials{

Thomas Stein

Arbeitsgesundheit und Beziehungsqualität durch Mediation

Leitfaden zu Mediation als Soziale
Heilkunde für Organisationen mit
Praxisanleitung

MOREMEDIA 

 Springer

**Erschienen im
Juni 2024**