

Mitarbeiterführung in der Kanzlei:

### Wenn ein Konflikt bewältigt werden muss und ein Mediationsprozess ansteht

Von Raymond N. R. Wilbois

**Führungskräfte haben neben der Bewältigung ihrer tatsächlichen Aufgaben auch „Führung zu leisten“ und dabei mit unangenehmen Themen wie beispielsweise Konfliktlösungen unter Mitarbeitern zu tun. Diese Betrachtung gilt ebenso für Steuerberatungskanzleien.**

**Nicht selten sieht sich ein Kanzleiinhaber oder eine Person der zweiten Ebene als Mediator, der einen Prozess zu lösen hat, aber sich schwer damit tut, die Konfliktparteien zu konstruktiven Lösungen zu führen.**

Grundsätzlich geht es in einem Mediationsgespräch nicht darum, herauszufinden, welche Seite im Recht ist. Die Situation darf sich auch nicht dahin entwickeln, dass der Mediator von bestimmten Vorgängen überzeugt werden muss. Im Vordergrund steht das Ziel, eine Lösung zu finden, die aus Sicht der Beteiligten letztlich richtig und gerecht ist. Die Beteiligten müssen der jeweiligen Lösung zustimmen.

Wer die Rolle eines Mediators annimmt, muss im Konfliktgespräch auf Fairness achten. Gerade wenn zu Beginn der Mediationsarbeit krän-

kende gegenseitige Vorwürfe der Parteien das Klima belasten, ist es seine Aufgabe, sachliche Argumentationsstrukturen einzuleiten. Ein Mediator muss sich davor hüten, dass eine persönliche, emotionale Beteiligung bei ihm aufkommt und er sich zu der einen oder anderen Seite stärker hingezogen fühlt. Eigentlich braucht er die Beteiligten nicht zu verstehen, sondern er muss immer wieder Distanz wahren, um seiner neutralen Rolle gerecht zu werden.

Am Anfang geht es oft darum, eine festgefahrene Situation wieder beweglich zu machen. Hierzu gehört es auch, dass der Mediator die Beteiligten aus verhärteten Denkschienen herauslöst. Manchmal ist die Verhärtung schon so weit entwickelt, dass das erste Mediationsgespräch nur dazu dienen kann, diese Verhärtung wieder aufzulösen, damit die Beteiligten von ihren Standpunkten Abstand nehmen. Darin liegt eine hohe Kunst, für die manche Führungskräfte - die sich als Mediatoren betätigen müssen oder wollen - nicht ausgebildet sind.

Ein Mediationsprozess kann über mehrere Sitzungen erfolgen, wobei



Raymond N. R. Wilbois

der Mediator im Prozess die Gesamtverantwortung für dessen Gestaltung hat. Er muss darauf achten, dass sich alle Beteiligten wohlfühlen, wenn beispielsweise eine Seite unter Druck gerät, obliegt es ihm, dass diese Drucksituation geklärt wird. Immer wieder muss er die Gemeinsamkeiten lösungsorientiert zu inszenieren und zu steuern. Der Führungsverantwortliche - in unserem Beispiel der Mediator - unterliegt der Schweigepflicht.

#### Der Mediationsprozess

- Der Mediator erläutert seine Rollenfunktion als VERMITTLER. Er sorgt als »Begleiter« für einen konstruktiven Rahmen.
- Beide Parteien sind ergebnisverantwortlich und müssen ihre gegenseitige Bereitschaft zur Konfliktlösung erklären.

#### Der erste Schritt: Streitpunkte sammeln

Diese sind auf dem Flipchart sachlich festzuhalten sowie neutral und (vor-)urteilsfrei zu formulieren. Die „heißesten“ Themen - wenn sie genannt werden - sollten zunächst „an die Seite geschoben werden“.

#### Der zweite Schritt: Schilderung der Situation

Es muss Einigung herbeigeführt werden, wer zuerst beginnt.



Wenn der Mediator fehlt: Eskalation eines Konfliktes.

Aufgabe des Mediators ist es dabei, ein neutrales Verständnis zu zeigen, starke Emotionen des / der Vortragenden immer „zurückzufahren“.

**Der dritte Schritt: Wahrnehmung von Gefühlen „aufrufen“**

Hier besteht die Aufgabe des Mediators darin, wechselweise die Konfliktpartner zu befragen, wie es ihnen während den Schilderungen ergangen ist. Während dieser Situation muss der Mediator den anderen Partner „im Auge behalten“. (Generell ist auf körpersprachliche Signale zu achten.) Es gilt, immer wieder die Perspektiven zu wechseln.

**Der vierte Schritt: Wahrnehmung der Bedürfnisse „forcieren“**

Beiden Parteien muss Gelegenheit gegeben werden, nach „innen“ zu

schauen. Gefühle wie Ohnmacht, Wut, Trauer oder Scheu entstehen durch nicht befriedigte Bedürfnisse. Von daher gilt es, dass die Kontrahenten diese Bedürfnisse artikulieren und so ein gegenseitiges Verständnis für den anderen entsteht.

Jetzt liegt die Aufgabe des Mediators darin, dass er geeignete Fragen stellt, um die jeweiligen Wünsche der Kontrahenten offenzulegen. So können Gemeinsamkeiten der Parteien leichter „entdeckt“ werden.

**Der fünfte Schritt: Sammeln von Lösungen / Vereinbarungen**

Nach dem Durchlaufen der Gefühls- und Bedürfnisebenen ist der Weg frei für das Sammeln von konkreten Handlungsoptionen, die wiederum am Flipchart niedergeschrieben werden. Alle Übereinkünfte sind zu dokumentieren.

**Der sechste Schritt: Die Übereinkunft in der Umsetzung**

Hier werden die Umsetzungsphasen der Vereinbarungen vom Mediator unmissverständlich fixiert.

*Nach drei bis vier Wochen empfiehlt es sich, unbedingt ein Schlussgespräch mit den Beteiligten zu führen. Je nach Schwere der Kommunikationsstörung ist auch diese Abschlusserredung zu dokumentieren. ✓*

Der Autor ist selbstständiger Verhaltenstrainer.  
www.raymond-wilbois.de