

## ARBEITSPLATZKONFLIKTE

# Mediation als betriebliche Gesundheitsförderung



VON MONIKA HEILMANN

Monika Heilmann ist Trainerin, Coach, Mediatorin und Autorin. Sie unterstützt Unternehmen sowie Fach- und Führungskräfte in Fragen der Kommunikation und bei der Lösung von Konflikten im betrieblichen Alltag.  
www.cowimo.de

**Betriebliche Gesundheitsförderung ist mehr als Rückengymnastik und gelegentliche Gesundheitschecks. Denn auch Unstimmigkeiten und Intrigen am Arbeitsplatz wirken sich auf die Gesundheit aus. Mediation kann dann eine geeignete Methode sein, den betrieblichen Frieden wieder herzustellen.**

Dass sich Unstimmigkeiten, Kämpfe oder Intrigen am Arbeitsplatz langfristig auf die Gesundheit auswirken können, ist heutzutage vielen Personalmanagern und Führungskräften bewusst. Die negativen Effekte von eskalierenden Konflikten oder Mobbing auf die Gesundheit sind unbestritten.

Nicht angegangene und ungelöste Konflikte, Auseinandersetzungen und Reibereien können bei den Beteiligten psychische oder psychosomatische Beschwerden verursachen und zu erhöhten Krankschreibungen führen. Darunter leiden im Übrigen nicht nur die betroffenen Menschen, sondern das gesamte Betriebsklima, die Produktivität, möglicherweise die Kunden- und Geschäftsbeziehungen und letztendlich auch das Unternehmensimage.

## Zunahme psychischer Erkrankungen

Unumstritten ist, dass die Zahl der psychischen Erkrankungen in den letzten Jahren anstieg – sicher nicht alleine durch die Zunahme von konflikträchtigen Situationen im Arbeitsalltag, es spielen noch mehr Faktoren mit. Auch der Faktor, dass in den letzten Jahren psychische Erkrankungen entstigmatisiert wurden und sich Menschen häufiger bei psychischen Beschwerden in Behandlung begeben. So spielen nicht mehr alleine die körperlichen Verschleißerkrankungen eine große Rolle in der betrieblichen Gesundheitsförderung, sondern genauso die psychischen Belastungen.

Betriebliche Gesundheitsförderung hat zum Ziel, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Menschen bei der Ar-

beit zu verbessern. Dazu gehören unter anderem das Bereitstellen von Gesundheitsangeboten und die Förderung der persönlichen Entwicklung. Menschen mit einer starken Persönlichkeit und einem inneren Gleichgewicht sind konfliktfähig, gehen Konfliktsituationen konstruktiv an und erkennen, wann externe Hilfe beauftragt werden sollte.

Die Weiterentwicklung der Persönlichkeit für eine stabile psychische Gesundheit wird gefördert durch Seminare und Coachings sowohl für Mitarbeiter als auch für Führungskräfte, beispielsweise zu den Themen Umgang mit Stress und Spannungen, Persönlichkeitsentwicklung oder auch Konfliktmanagement. Bei bereits entstandenen Konfliktsituationen kann die psychische Gesundheit mit einer Mediation gefördert werden, indem die Beteiligten die Spannungen und Konflikte unter einer wertschätzenden und vertraulichen Leitung des Mediators klären. Innere Widerstände, Wut und Ärger werden in Konflikten als unangenehme Gefühle gespürt. Diesen Gefühlen wird in einer Mediation entsprechend Raum gegeben. Sind sie einmal offengelegt und bearbeitet, kann ein Versöhnungs- und Verständnisprozess eingeleitet werden. Dieser fördert die Gesundheit und hilft, psychische und psychosomatische Erkrankungen zu vermeiden.

Ein Mediator ist gefordert, die Medianten dabei zu unterstützen, aus einem Muster der gegenseitigen Schuldzuweisung auszustiegen. Deshalb kann Mediation durchaus als eine persönlichkeitsbildende Maßnahme verstanden werden – keinesfalls als Strafkation für streitende Mitarbeiter.

## Fünf Gründe, weshalb Mediation die Gesundheit von Mitarbeitern und Führungskräften fördert

1. Konflikte, Streitereien, Spannungen werden zielgerichtet und lösungsorientiert angegangen. Anhaltender Ärger, Wut, aufkommende Aggressionen und andauernder emotionaler Stress, die zu gesundheitlichen Beschwerden führen können, werden vermieden.
2. Mediation bewirkt einen konstruktiven und wertschätzenden Austausch über die Konflikthemmen. Die betroffenen Menschen erarbeiten ihre Konfliktlösung mit Hilfe des Mediators.
3. Die am Konflikt beteiligten Personen erfahren durch eine Mediation eine Auseinandersetzung mit sich selbst und stärken dadurch ihre persönliche Entwicklung.
4. Das Aussprechen der unangenehmen Gefühle im Konflikt ermöglicht ein Aufarbeiten und dient der Prävention von gesundheitlichen Schäden. Was ausgesprochen ist, drückt nicht mehr auf den Magen oder die Seele.
5. Durch Mediation erarbeitete Konfliktlösungen sind tragfähig, da sie von den Beteiligten selbst erarbeitet wurden und sie dahinterstehen. Das bewirkt eine entspannte, gesunde Arbeitsatmosphäre und einen respektvollen Umgang miteinander.

Monika Heilmann

Monika Heilmann: 30 Minuten Mediation. GABAL Verlag, Offenbach 2014. 96 Seiten. 9,80 Euro. ISBN 978-3-86936-606-7.

### Was im Arbeitsalltag zu Konflikten führt

Die Konfliktursache Nr. 1 am Arbeitsplatz ist eine mangelhafte, oberflächliche Kommunikation. In Stresssituationen wird die Kommunikation noch schwieriger und oftmals kräftig angeheizt, bis die Situation eskaliert. Besonders in verfahrenen Situationen ist eine wertschätzende Kommunikation notwendig, häufig jedoch aufgrund der dann schon angespannten Gefühlslage der Beteiligten kaum möglich. Eine mangelhafte Kommunikation wird von den Beteiligten selten als Konfliktauslöser erkannt und noch seltener wird eingesehen, was man selbst in einer Konfliktsituation zu einem wertschätzenden Umgang beitragen kann.

### Konflikte und Führung

Arbeitsdruck, Stress, permanente Umorganisationen, Personalfuktuation, eine sich ständig verändernde Arbeitswelt fördern Konflikte, Reibereien, Spannungen, die jedoch vielfach unter den Teppich gekehrt werden. Führungskräfte meinen, Konflikte aussitzen zu müssen, nicht anzusprechen, was im Team oder in der Abteilung schief läuft, um eine vermeintliche Harmonie zu haben.

Viel zu selten werden Konfliktsituationen fachgerecht angegangen und gelöst, vor allem mit externer Hilfe. Die Scheu ist groß, Profis mit der Konfliktmoderation oder Mediation zu betrauen. Führungskräfte und Personalmanager denken, das

könnte ihnen als Unfähigkeit ausgelegt werden. Lieber werden Scheuklappen aufgesetzt und die Konflikte verschleppt, anstatt die Reißleine für einen Konfliktstopp durch externe Hilfe zu ziehen. Jedoch: Externe Konfliktmoderatoren, Mediatorinnen und Mediatoren sind die Profis für den Umgang mit Konflikten und für das Lösen von Konflikten.

Keine Führungskraft sollte meinen, sich etwas beweisen zu müssen und externer Hilfe ausweichen. Nicht jede Führungskraft muss in der Lage sein, die Konflikte im Team oder der Abteilung selbst lösen zu können – im Gegenteil. Häufig sind sich Führungskräfte nicht einmal bewusst, dass sich ein Konflikt aus ihrem möglicherweise defizitären Führungsverhalten entwickelt hat.

Wichtig wäre es für Führungskräfte und Personalmanager zu verinnerlichen, dass zu einem lebendigen Leben und zu einem sich ständig verändernden Arbeitsleben Konflikte und Spannungen einfach dazugehören. Grundlegend wichtig und bedeutend für Führungskräfte und Personalmanager ist es zu lernen, sich einen Konflikt einzugestehen und die Hemmung zu verlieren, konsequent externe Hilfe anzufordern.

Hinzu kommt: Eine Führungskraft ist, gleichgültig ob sie direkt oder indirekt an der Konfliktsituation beteiligt ist, Teil des Konfliktsystems. Führungskräfte sind gefordert, Konflikte wahrzunehmen und sich nach professioneller Hilfe umzuschauen. Ich empfehle Füh-

rungskräften, Personalmanagern und auch den Interessenvertretungen der Arbeitnehmer, frühzeitig bei Unstimmigkeiten und Konflikten eine Mediation oder Konfliktmoderation mit externer Unterstützung anzustreben. Das gehört zur Fürsorgepflicht von Führungskräften und Personalmanagern gegenüber ihren Mitarbeitern und ist Teil der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Mediation ermöglicht eine Form der Auseinandersetzung miteinander, bei der Emotionen verbalisiert, gewürdigt und reflektiert werden. Auch wenn man meint, das Tisch Tuch sei schon zerschnitten gewesen. Ein Konflikt findet nie ohne Emotionen statt. Der Fokus einer Mediation liegt auf dem lösungsorientierten Aufarbeiten des Konflikts, dem gegenseitigen Aufeinander zugehen und der Würdigung der Emotionen. Positives und Gemeinsamkeiten werden herausgestellt. Manchmal reichen wenige Stunden, um einen Konflikt zu klären und den Beteiligten wieder zu einer gesunden Zusammenarbeit zu verhelfen. Und mit der »30 Minuten Mediation« steht ein Verfahren mit strukturierter Vorgehensweise zur Verfügung.

### Wie Mediation zur Gesundheit im Arbeitsalltag beiträgt

Eine gute Mediation mit externer Hilfe bei innerbetrieblichen Konflikten bringt den betroffenen Konflikteilnehmern nicht nur eine Lösung ihres Konfliktes, sondern größere Selbsterkenntnis sowie mehr Kenntnisse und Einfühlungsvermögen über am Konflikt beteiligte Personen. Eine gute innerbetriebliche Mediation zeigt eine neue Kultur des sozialen Austauschs auf. Sie bietet Chancen, für eine wertschätzende Kommunikation und Umgangsform miteinander. Damit fördert sie, wie schon erwähnt, die persönliche Weiterentwicklung und Stabilisierung der Beteiligten.

Das Ergebnis ist ein entspannter Umgang in der Zusammenarbeit sowie eine offene Kommunikation und wertschätzende Streitkultur. Ängste Unangenehmes auszusprechen, werden genommen. Eine schlechte Stimmung am Arbeitsplatz, kann wieder in eine positive Arbeitsatmosphäre verändert werden. Mitarbeiter und Führungskräfte, die unter dem Druck einer schlechten Zusammenarbeit leiden und psychische oder psychosomatische Störungen entwickeln, kann durch eine Mediation Gehör verschafft und geholfen werden. ■