

# HRM-Dossier <sup>Nr. 15</sup>

**Dominik A. Müller**

# Mediation

**Konflikte anpacken und lösen**

2. Auflage

SPEKTRAmédia **und** jobindex media ag



**lic. iur. Dominik A. Müller**

Mediator SDM-FSM

Kornhausstrasse 51

CH-8037 Zürich

Tel. 044 363 28 53

[mueller@businessmediation.ch](mailto:mueller@businessmediation.ch)

[www.businessmediation.ch](http://www.businessmediation.ch)

Kaufmännische Grundausbildung (Versicherungslehre), Matura auf dem zweiten Bildungsweg, Studium der Rechtswissenschaft an der Universität Zürich. Diplom der Fachhochschule Aargau als Mediator in Wirtschaft, Verwaltung und Umwelt.

Projektmitarbeit in einer Bauberatungsfirma, freier Journalist einer Zürcher Radiostation, Bezirksgerichtssekretär, Leiter des Rechtsdienstes und Kadermitglied im zentralen Human Resources Management (HRM) einer grossen Kommunalverwaltung und Projektleiter in der Entwicklung ihres modernen Personalrechts.

Lehrtätigkeit als Erwachsenenbildner im HRM-Bereich.

Leiter Recht und Marketing und Mitglied der Geschäftsleitung von Schutz & Rettung Zürich, einer professionellen Rettungsorganisation der Schweiz. Daneben freiberufliche Tätigkeit als Mediator.

Mitglied Mediationsforum Schweiz FH ([www.mediationsforum.ch](http://www.mediationsforum.ch)).

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>7</b>
Mediation: Das steckt dahinter	8
Was will Mediation?	8
Ein kurzer Blick in die Geschichte der Mediation	8
Wann ist Mediation sinnvoll?	9
Der Ablauf einer Mediation in fünf Phasen	10
Keine Einigung: Mediation gescheitert?	12
Mediation in komplexeren Unternehmensstrukturen (systemische Mediation)	13
<b>Mediation in der Arbeitswelt</b>	<b>14</b>
Der richtige Zeitpunkt für eine Mediation	14
Das Konfliktmodell von Glasl	15
Eigenbild – Fremdbild: Das Johari-Fenster in der Mediation	17
<b>Konflikte in der privatwirtschaftlichen Arbeitswelt</b>	<b>19</b>
Gerichtliche Lösung	19
Ein typischer arbeitsrechtlicher Konflikt	19
Mediation im frühen Konfliktstadium	20
Ein typisches Beispiel aus der privatwirtschaftlichen Arbeitswelt	22
Der Sonderfall Lohnklagen	26
Mediationsanalyse	27
<b>Konflikte in der öffentlich-rechtlichen Arbeitswelt</b>	<b>28</b>
Mediation in der Verwaltung	28
Unterschiede zu privatrechtlichen Anstellungsverhältnissen	28
Lösungen für Arbeitskonflikte in der Verwaltung	29
Externe Einflüsse auf verwaltungsinterne Konflikte	30
Intern involvierte Stellen und ihre Rollen	31
Kosten aus Konfliktlösungen	32
Beispiel für einen Verwaltungskonflikt	32
Typische Konfliktmerkmale von Personalkonflikten in öffentlich-rechtlichen Anstellungsverhältnissen	33
Auswirkungen von erzwungenen Konfliktbeendigungen	34
Mediation vor der Trennung	35
Hierarchiestufen sind zweitrangig	35
<b>Konflikte der Sozialpartner</b>	<b>36</b>
Mediation zwischen den Sozialpartnern	36

<b>Innerhalb und ausserhalb der Arbeitswelt</b>	<b>37</b>
Die Mediatorin, der Mediator	37
Einzelmediation, Co-Mediation	38
Wo soll das Mediationsverfahren durchgeführt werden?	39
Externe Mediatoren – Inhouse-Mediatorinnen	39
Systemunterschiede Schweiz/USA	40
Internationalisierung von Konflikten	41
Rechtliches	42
Hindernisse bei der Einführung von Mediationsverfahren	44
Mediator oder Mediatorin – ein noch junger Beruf	45
Verwandte Verfahren	45
Ombudsstellen	45
Supervision, Prozessentwicklung, Intervision	46
Mediation oder Gerichtsverfahren?	46
Arbeitsgericht	47
FriedensrichterIn und Friedensrichter	47
<b>Adressen und Literaturverzeichnis</b>	<b>49</b>
Ausbildungen in Wirtschafts- und Verwaltungsmediation	49
Berufsvereinigungen für Wirtschafts- und Verwaltungsmediation	49
Allgemeine Informationen über Mediation	50
Literaturverzeichnis	50

# Mediation

## Konflikte anpacken und lösen

Mediation – besser als Friedenspfeife rauchen! Streitende Parteien suchen für ihren Konflikt eine gemeinsame Lösung und lassen sich dabei von unabhängigen Dritten gezielt unterstützen: So lässt sich Mediation wohl am einfachsten umschreiben. Mediation ist ein aussergerichtlicher Weg. Im Unterschied zu einem Gerichts- oder Schiedsgerichtsprozess, zu einer Schlichtung oder zu einem vom Richter vorgeschlagenen Vergleich bestimmen die Parteien selber über ihre Möglichkeiten und den Ausgang des Verfahrens.

Mediation wird als Methode zur Konfliktbearbeitung immer wichtiger. Nicht wer Recht hat, steht im Vordergrund, sondern wie der gesetzliche Spielraum im Interesse aller Konfliktparteien am besten genutzt werden kann. Im Mediationsverfahren werden deshalb die Positionen der am Konflikt Beteiligten analysiert und die individuellen und gemeinsamen Ziele herausgearbeitet. Zuletzt werden aus den gewonnenen Erkenntnissen langfristig tragfähige Lösungen entwickelt.

Das HRM-Dossier «Mediation» erklärt, wie Mediation funktioniert. Es zeigt schwergewichtig den Einsatz von Mediation in Arbeitskonflikten sowohl in der Privatwirtschaft als auch in der Verwaltung. Damit können Sie beurteilen, in welchen Fällen der Beizug professioneller Mediatorinnen oder Mediatoren angezeigt ist und welchen Nutzen Sie dadurch erwarten können.

*Das HRM-Dossier ist ein Konzentrat von Fachinformationen für Personal- und Ausbildungsfachleute. Jede Ausgabe behandelt ein ausgewähltes Thema ausführlich.*

*Das HRM-Dossier erscheint quartalsweise und ist bei SPEKTRAMedia beziehungsweise jobindex media ag im Abonnement mit dem HRM-Journal HR Today oder als Einzelexemplar erhältlich.*

*SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, 8047 Zürich, [www.SPEKTRAMedia.ch](http://www.SPEKTRAMedia.ch)  
jobindex media ag, Carmenstrasse 28, 8032 Zürich, [www.jobindex.ch](http://www.jobindex.ch)*