



CANTON DU VALAIS  
KANTON WALLIS

# Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement

## Die Mediation

Büro für Mitarbeiterunterstützung  
und Konfliktmanagement

Route de Gravelone 1  
1950 Sion

BSGC@admin.vs.ch  
vs.ch/web/bsgc  
027 607 35 50

Die Mediation ist Teil der Dienstleistungen des Büros für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement des Staates Wallis.

Diese neutrale, unparteiische und unabhängige Struktur bietet den Mitarbeitenden einen vertraulichen Vermittlungsrahmen, um Beziehungsschwierigkeiten anzugehen und so das für eine gute berufliche Zusammenarbeit notwendige Vertrauen wiederherzustellen.

## **Mediation: Definition und Verteilung der jeweiligen Rollen**

Die Mediation ist ein privilegierter Rahmen – eine Zeit, ein Ort – ausserhalb des normalen beruflichen Kontextes. Innerhalb dieses Rahmens können Personen, die dies wünschen, die direkte Kommunikation untereinander wiederherstellen, indem sie ihre Schwierigkeiten gemeinsam angehen,

ihre Standpunkte miteinander konfrontieren und so versuchen, ihre Unterschiede, aber auch ihre Gemeinsamkeiten hervorzuheben. Auf diese Weise können sie in einem nächsten Schritt ihre eigenen Lösungen entwickeln, um ihre beruflichen Beziehungen zu verbessern.

Die Originalität des Ansatzes liegt in der Anwesenheit von Mediatoren bzw. Mediatorinnen, d. h. neutralen, unparteiischen Dritten ohne Entscheidungsgewalt. Ihre Aufgabe besteht darin, die Vertraulichkeit des Austauschs zu gewährleisten, eine respektvolle und transparente Kommunikation zwischen den an der Mediation teilnehmenden Personen zu fördern und sie bei der Suche nach Lösungen zu unterstützen.

Die Mediatoren und Mediatorinnen sind die Garanten des Mediationsrahmens. Die Konfliktparteien selbst bemühen sich darum, ihren Konflikt zu klären und zu lösen. Dies geschieht auf der Grundlage, dass letztere dem vorgeschlagenen Rahmen,

insbesondere der Vertraulichkeit, zustimmen. Folglich kann niemand zur Mediation gezwungen werden, da diese so ihre Wirksamkeit und ihren Sinn verlore.

Zusammengefasst ist die Mediation also ein **freiwilliger** Prozess, der in einem **von Vertraulichkeit und Respekt geprägten Rahmen** stattfindet. Die Mediatoren und Mediatorinnen sind die Garanten dafür.

## **Für wen?**

Alle Mitarbeitenden und Kader der Kantonsverwaltung, Mitarbeitende der Staatsanwaltschaft und der Walliser Gerichte, Mitarbeitende der IV und der kantonalen Ausgleichskasse sowie Lehrkräfte der Sekundarstufe II.

## In welchen Situationen?

In beruflichen Beziehungen zwischen zwei oder mehr Mitarbeitenden jeglicher Hierarchieebene kann es zu Schwierigkeiten kommen – bis hin zur Untergrabung des gegenseitigen Vertrauens, der Arbeitsmotivation und manchmal sogar bis hin zu gesundheitlichen Auswirkungen.

Diese Schwierigkeiten können insbesondere aus der Wahrnehmung von mangelndem Respekt, mangelndem Gehör, mangelnder Anerkennung seitens der anderen Person und/oder aus einer unbefriedigenden oder sogar als verletzend erlebten Kommunikation, einer Enttäuschung oder einem Gefühl von Ungerechtigkeit entstehen. Konflikte können sich auch aus einer unterschiedlichen Vorstellung von Arbeit und ihrem Kontext, ihrer Ausführung und Organisation, der ihr beigemessenen Bedeutung und dem gezeigten Einsatz ergeben.

Solche Schwierigkeiten lassen sich nur lösen, wenn die Kommunikation wiederhergestellt ist. Ein schlecht geführter Konflikt verschlimmert sich und kann schliesslich zu missbräuchlichem Verhalten führen.

## **Was ist die Zielsetzung?**

Das vorrangige Ziel der Mediation ist es, Personen in die Lage zu versetzen, ihre Arbeitsbeziehung in einem Geist des dauerhaften gegenseitigen Respekts fortzusetzen. Dieser Prozess zielt darauf ab, die Kommunikation und das Verständnis zwischen Personen zu verbessern, die das für eine bessere Zusammenarbeit notwendige Vertrauen ganz oder teilweise verloren haben.

Die Mediation kann auch dann in Betracht gezogen werden, wenn eine Person ihre Stelle verlässt und als Hilfestellung für einen Neuanfang bei der Beendigung des Arbeitsverhältnisses klären möchte,

was zu den Schwierigkeiten in der beruflichen Beziehung zu einem Kollegen bzw. einer Kollegin und/oder einem bzw. einer Vorgesetzten geführt hat.

Ungeachtet des jeweiligen Ansatzes ist Mediation definiert als ein **Werkzeug zur Klärung** bestimmter Ereignisse und der in beruflichen Beziehungen erlebten Schwierigkeiten sowie zur Klärung von Bedürfnissen. Die Mediation ermöglicht es Betroffenen nicht nur, die Ursachen der angesprochenen Probleme, sondern auch die durch den Konflikt auftretenden Emotionen und betroffenen Werte zu identifizieren und dann konkrete Wege zur Lösung des Konflikts zu suchen.

Alle möglichen beruflichen Probleme können in der Mediation in Bezug auf ihre Auswirkungen auf das Vertrauensverhältnis angegangen werden. Die Mediation dient jedoch weder dazu, eine Entscheidung von Vorgesetzten zu diskutieren, zu beeinflussen oder neu zu verhandeln, noch können

letztere sie dazu einsetzen, Entscheidungen organisatorischer Natur zu begründen.

Personen, die an einer Mediation teilnehmen, werden gebeten, parallel dazu keine Schritte zu unternehmen, welche die Mediation gefährden könnten.

Durch den Prozess der Klärung und Lösungsfindung wird oft das für eine professionelle Zusammenarbeit erforderliche Mindestvertrauen wiederhergestellt. Im Allgemeinen ist die Mediation oft wirksam, wenn ein Konflikt frühzeitig angegangen wird.

## **Worum geht es bei der Vertraulichkeit?**

Der Inhalt der Mediationsgespräche, ob Vorgespräch oder Mediationssitzung, ist stets streng vertraulich; die Parteien unterzeichnen eine diesbezügliche Verpflichtung.



Allerdings werden im Hinblick auf den Mediationsprozess – d. h. das gewählte Vorgehen – der bzw. die Vorgesetzte und/oder das Personalmanagement insoweit informiert, dass die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für ein optimales Ablaufen des Prozesses geschaffen werden können.

Im Falle einer Mediation auf Antrag des Personalmanagements oder der Anstellungsbehörde teilt das Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement diesen Stellen mit, ob die Mediation stattgefunden hat und ob sie erfolgreich war oder nicht. Weitere Informationen werden nur mit Zustimmung der Parteien übermittelt.

Die Mediation kann sowohl durch eine Person, die sich an das Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement gewandt hat, als auch durch die Anstellungsbehörde oder das Personalmanagement beantragt werden. Sollte sich eine der Parteien

weigern, die Mediation durchzuführen, haben in jedem Fall beide Parteien das Recht, die Ablehnung der Mediation und den Grund dafür dem Personalmanagement oder der Anstellungsbehörde mitzuteilen, damit die Konfliktsituation intern bearbeitet werden kann.

## Wie und in welchen Schritten?

### Schritt 1 – Einzelgespräche:

- zwischen der Person, die sich an das Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement gewandt hat, und dem Berater oder der Beraterin dieses Büros
  - => Vor- und Nachteile der Mediation werden betrachtet
  - => Bedürfnisse, Erwartungen und Ängste der betroffenen Person werden streng vertraulich geprüft

Wird eine Mediation gewünscht – was in der Regel einen erheblichen Aufwand für die betroffene Person mit sich bringt –, so kontaktiert der Berater oder die Beraterin telefonisch die andere Person, mit der die Mediation durchgeführt werden soll.

- zwischen der anderen Person und dem Berater oder der Beraterin

Stimmt die betreffende Person einem vertraulichen Gespräch mit dem Berater oder der Beraterin zu, so werden ihre Bedürfnisse, Erwartungen und Ängste in Bezug auf die Mediation streng vertraulich geprüft.

Die betreffende Person entscheidet am Ende des Gesprächs frei darüber, ob sie der Mediation zustimmt oder nicht.

Im Falle einer Ablehnung kann diese sowohl von der antragstellenden Person als auch von der anderen Person an das Personalmanagement oder den Vorgesetzten bzw. die Vorgesetzte übermittelt

werden. Ziel ist es dabei, die Konfliktsituation durch andere Massnahmen zu lösen.

Abgesehen von organisatorischen Fragen der Mediation wird der Inhalt des Gesprächs zwischen dem Berater oder der Beraterin und einer der beiden Personen nicht an die jeweils andere Person weitergegeben.

## **Schritt 2 – schriftliche Verpflichtung zur Mediation**

Wenn beide Parteien eine Mediation wünschen, werden sie gebeten, ein Dokument zu unterzeichnen, das die «Regeln für die Teilnahme an der Mediation» zusammenfasst. Dieses legen sie vor der ersten Sitzung dem Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement vor.

Der Berater oder die Beraterin kann die Mediation insbesondere dann ablehnen, wenn ihm oder ihr die nachstehend beschriebenen Mandatsbedingungen nicht hinreichend gewährleistet erscheinen. Denn die Mediation ist ein Prozess, der **ausschliesslich vom Willen der Personen abhängt**. Dies gilt unabhängig von den Inhalten ihres Austauschs und den Lösungen, die sie vorschlagen, jedoch vorbehaltlich ihrer Verpflichtung:

- in gutem Glauben, in einer Atmosphäre des Respekts und des gegenseitigen Gehörs konstruktive Lösungen zu suchen;
- in Bezug auf den Inhalt des Austauschs im Rahmen der Einzel- und Mediationsgespräche strenge Vertraulichkeit zu wahren;
- alle weiteren Massnahmen, welche die ordnungsgemässen Durchführung der Mediation behindern könnten, auszusetzen;
- an den geplanten Sitzungen teilzunehmen.

Dieser in der Mediation übliche Rahmen wird durch das Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement festgelegt und kann von einzelnen Personen nicht geändert werden.

### **Schritt 3 – Mediationssitzung(en)**

Eine Mediationssitzung findet unter Anwesenheit eines oder zwei Mediatoren bzw. einer oder zwei Mediatorinnen in den Räumlichkeiten des Büros für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement statt. Sie dauert etwa zwei Stunden.

Jede Person geht kurz auf ihre Gründe für die Mediation und ihre Erwartungen ein, die dann von einem der Mediatoren oder einer der Mediatorinnen zusammengefasst werden.

Anschliessend beginnt unter Anleitung durch die Mediatoren bzw. Mediatorinnen die Diskussion zwischen den Teilnehmenden. So sollen die

Konfliktpunkte und in einem nächsten Schritt die Lösungsmöglichkeiten identifiziert werden.

Die Mediatoren und Mediatorinnen sorgen für einen Rahmen des gegenseitigen Respekts im Austausch und spielen eine aktive Rolle als Kommunikationsvermittler.

Wenn sie der Ansicht sind, dass die Bedingungen des Respekts oder des konstruktiven Klimas von einer oder mehrerer der Parteien nicht mehr erfüllt werden, können sie die Mediationssitzung unterbrechen.

Der **Inhalt des** während der Mediation stattfindenden **Austauschs** bleibt stets **vertraulich**. Es wird kein Protokoll geführt und auch kein Mediationsbericht erstellt. Die Notizen der Mediatoren bzw. Mediatorinnen dienen nur als roter Faden für die Dauer der Vermittlung und werden anschliessend vernichtet.

## **Schritt 4 – Mediationsvereinbarung**

### **Inhalt**

Ihr Inhalt kann sich vielfältig gestalten und reicht von der Feststellung, dass der Konflikt zwischen den beteiligten Personen erklärt und geklärt wurde, bis hin zur Angabe präziser Lösungen, z. B. der Verwendung einer respektvollen Sprache.

**In Mediationsvereinbarungen geht es normalerweise nicht um organisatorische Aspekte. Allerdings kann darin die Entscheidung der betroffenen Parteien festgehalten werden, gemeinsam den oder die Vorgesetzten aufzufordern, eine organisatorische Massnahme vorzuschlagen, die beide Parteien für angemessen halten.**



## **Form**

Die Vereinbarung kann mündlich oder schriftlich verfasst werden.

## **Weitergabe**

Die Vereinbarung kann vertraulich behandelt oder an Dritte (z. B. Vorgesetzte) weitergeleitet werden, wenn beide Personen dies wünschen.

Inhalt, Form und Grad der Vertraulichkeit der Vereinbarung werden stets am Ende der Mediation von den betroffenen Personen selbst vereinbart.

Auch wenn die Vorgesetzten und das Personalmanagement nicht über den Inhalt der Vereinbarung informiert werden müssen, werden sie jedoch darüber in Kenntnis gesetzt, dass eine Mediation stattgefunden hat und welche Folgemaßnahmen gegebenenfalls vereinbart

wurden. Dies gilt insbesondere, wenn sie den Mediationsprozess eingeleitet haben.

## **Wie geht es weiter?**

Gemeinsam vereinbaren die Personen gewünschte mögliche Folgemaßnahmen. Dabei kann es sich um die Weitergabe ihrer Zustimmung an einen Dritten oder die Vereinbarung einer weiteren Mediationssitzung handeln, um die Situation nach Ablauf einer Frist erneut zu prüfen.