



WIRTSCHAFTSMEDIATION



WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH
Unternehmensberatung · Buchhaltung · IT



LEITFADEN **ONLINE MEDIATION**

Stand: 27.04.2021

WIR NEHMEN **WISSEN** IN BETRIEB.
<http://www.WirtschaftsMediation.cc>



INHALT

| | |
|---|-----------|
| VORWORT | 2 |
| AUSGANGSLAGE | 4 |
| VORBEREITUNGSPHASE | 5 |
| Erforderliche Arbeitsmittel | 5 |
| Technik | 5 |
| Software | 6 |
| Achtung: Windows und Updates..... | 6 |
| Verbindungen | 7 |
| Netzwerk | 7 |
| USB | 7 |
| Audio | 7 |
| Video | 8 |
| Online Technologie / Skalierbarkeit und Architektur | 8 |
| Tool Auswahl | 9 |
| Tools | 10 |
| Geeignete digitale und analoge Präsentationshilfen..... | 12 |
| Digital..... | 12 |
| Analog..... | 12 |
| Support | 12 |
| Support für Teilnehmende | 13 |
| Support in der laufenden Mediation | 13 |
| Vorbereitung der Mediandinnen und Medianden..... | 14 |
| MEDIATIONSPHASE | 15 |
| Tipps für gelungene Videokonferenzen | 15 |
| Kamera/Video..... | 15 |
| Licht..... | 16 |
| Ton, Sprache und Stimme | 16 |
| Hintergrund, Kleidung | 17 |
| Rahmen und Gesprächsregeln | 18 |
| Stummschaltung bei Eskalationen | 19 |
| Beziehungsaufbau (Rapport) | 20 |
| Mediationsvereinbarung | 21 |
| Vereinbarung über Kommunikation und Dokumentation... | 22 |
| Datenschutz und Vertraulichkeit..... | 23 |
| Stornobedingungen..... | 23 |
| CONCLUSIO..... | 24 |

VORWORT

Im September 2020 hat sich im Rahmen eines Treffens der Experts-Group WirtschaftsMediation eine Arbeitsgruppe gefunden, die dieses Dokument erarbeitet hat. Es war die Zielsetzung das Wissen und die Erfahrungen zum Thema Online Mediation zu sammeln, zu diskutieren, aufzuarbeiten und der Community unter der Lizenz Creative Commons zur Verfügung zu stellen.

“Wohin du auch gehst, gehe mit ganzem Herzen“ – Konfuzius

Es ist uns bewusst, dass diese Zusammenfassung nur eine Momentaufnahme darstellt: zu schnell gehen die technischen und sozialen Änderungen in unserer Zeit von statten. Daher hat die Gruppe die Absicht, dieses Wissen zu teilen und weiter zu pflegen. Dafür werden eine Reihe an Maßnahmen erarbeitet - die nicht Gegenstand dieses Dokuments sind. Dennoch ist es uns wichtig, die Veränderungen als Lernende zu betrachten. Das bedeutet, sich aus der eigenen Inkompetenz bewusst (und oft schmerzhaft) heraus zu entwickeln. Dafür haben wir in unserer Gruppe eine grosse Ressource gefunden und hoffen, diese durch unseren Beitrag auch in der gesamten Community zu finden.

Dieser Leitfaden wurde nach bestem Wissen und Gewissen erstellt! Dennoch können wir keine Haftung für die Aktualität, die inhaltliche Richtigkeit sowie für die Vollständigkeit der Informationen übernehmen.

Was ist WirtschaftsMediation?

WirtschaftsMediation ist eine Methode der außegerichtlichen Klärung von sich abzeichnenden oder bereits bestehenden innerbetrieblichen bzw. zwischenbetrieblichen Konflikten, im gesamtwirtschaftlichen Umfeld. WirtschaftsMediation ist unbürokratisch, effizient, vertraulich und einsetzbar in allen Konfliktsituationen.

WirtschaftsMediation kommt beispielsweise zum Einsatz bei:

- Konflikten innerhalb von Teams oder Abteilungen
- Konflikten durch Umstrukturierungen, Schaffung neuer Aufgabenfelder bzw. bei
- Kompetenzstreitigkeiten
- Kunde-Lieferanten Beziehungen
- arbeitsrechtlichen Konflikten
- Konflikten zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft
- Konflikten im Rahmen von Unternehmensnachfolge, Betriebsübergaben und Fusionen

Ihre Wirtschaftsmediator*innen

Christof Baum, Melanie Berger, Werner Danda, Margit Ehardt-Schmiederer, Michael Hamberger, Daniela Havlicek, Johannes Jahn, Alexandra May, Thomas Pfeffer, Leon Pogrzebacz, Tina Rabl

AUSGANGSLAGE

Die Online-Mediation erfährt seit dem Frühjahr 2020 eine sprunghafte Entwicklung, ausgelöst durch die veränderten Rahmenbedingungen in der Corona Pandemie. Was vorher jahrelang in eher akademischen Diskussionen existierte und nur von wenigen Mediatorinnen und Mediatoren praktiziert wurde, war plötzlich nicht nur eine Option, sondern zeitweise Voraussetzung, um Mediation in ausreichendem Ausmaß am Markt anbieten zu können.

Diese noch sehr junge Form der Mediation erfordert einige neue Überlegungen: Ablauf, organisatorische, juristische und technische Aspekte sowie die erforderlichen Fertigkeiten weichen in einigen Punkten von jenen der Offline-Mediation ab.

Online-Mediation birgt neben den enormen Chancen einige Risiken, die jedoch durch ausreichende Vorbereitung auf ein vertretbares Maß reduziert werden können. Grenzen wie mangelhafte Ton- und Bildqualität, nicht zeitgemäße oder nicht vorhandene Hardware sowie mangelnde technische Kompetenz aller Beteiligten können die Freude über die neuen Möglichkeiten empfindlich trüben. Auch die kommunikativen Möglichkeiten sind eingeschränkt und bedürfen deshalb des besonderen Augenmerks der Mediatorinnen und Mediatoren. Der Verlust von kommunikativen Signalen sei hier beispielhaft genannt. Einen klaren, transparenten Rahmen zu setzen, gewinnt online ebenfalls immens an Bedeutung, um Missverständnissen und Störungen gezielt vorbeugen zu können und so die Akzeptanz der Online-Mediation zu erhöhen.

Aber nicht nur technische und kommunikative Rahmenbedingungen müssen neu gestaltet werden, es eröffnet sich auch eine Vielfalt juristischer und psychologischer Themen, die erst in den kommenden Jahren hinreichend geklärt sein werden. Trotzdem ist es - wenn auch nicht in allen Fällen - möglich, Online-Mediation erfolgreich durchzuführen. Was es braucht, damit das gelingt, ist ein Bündel an Ausrüstung, Maßnahmen und Überlegungen. Diese Arbeit versteht sich als Versuch, möglichst umfassend diese Besonderheiten zu adressieren. Obwohl computervermittelte Kommunikation seit den 60-er Jahren und Online-Mediation seit mehr als zwanzig Jahren beforscht ist, können durch die aktuell starke Nutzung neuer Medien von weniger technikaffinen Menschen manche neue Besonderheiten mit fortschreitender Zeit evident oder bewusst werden.

In unserer Arbeit haben wir die Punkte und Themen anhand der Phasen dargestellt, in welchen eine Online-Mediation verlaufen könnte.

VORBEREITUNGSPHASE

Um eine Online-Mediation durchführen zu können, sind einige Arbeitsmittel erforderlich. Neben der Technik sind grundlegende Fähigkeiten erforderlich. Die Bereitschaft, diese technischen Hilfsmittel einzusetzen und diese auch zu bedienen wird benötigt. Auch die Kostenstruktur wird sich in der Online-Mediation verändern und ist daher entsprechend zu berücksichtigen.

ERFORDERLICHE ARBEITSMITTEL

Die technische Basisausstattung sollte folgende Elemente enthalten:

- Gerät mit Internetanschluss, Kamera, Lautsprecher, Mikrofon
- marktübliche (nach Möglichkeit DSGVO-konforme) Systeme
- Meeting Room - Videokonferenz Tools, eventuell mit Break-Out Rooms

Zusätzlich können weitere Hilfsmittel Sinn machen:

- Whiteboard, Pinwand, Flipchart (online und/oder real)
- Document Sharing, Kollaborationstools, Editor

Technik

Zum Leiten eines Meetings wird eine bessere Ausstattung empfohlen als für das Teilnehmen an einem Meeting. Theoretisch könnte mitunter ein Smartphone oder Tablett reichen, praktisch ist man mit einem leistungsfähigen Notebook oder Desktop der letzten drei Jahre, vorzugsweise mit einem zweiten Bildschirm, auf der sicheren Seite. Ein guter Rechner mit separater Grafikkarte, Netzwerk-Kabelverbindung, mehreren Bildschirmen, guter externer Webcam und einem externen Mikrofon erweitert die Einsatzmöglichkeit, bringt aber gleichzeitig gegenüber einem Notebook mehr Komplexität, deren Handhabung etwas Übung erfordert. Grundsätzlich gibt es kein "richtig" oder "falsch", wichtig ist die komfortable Handhabung und die Erreichung der Ziele der Mediandinnen und Medianden.

Zur Teilnahme an einem Meeting kann je nach Setting ein gutes Smartphone oder Tablett reichen. Wichtig für den Mediator/für die Mediatorin ist, dass er/sie die Ausstattung der Beteiligten kennt und das Setting und die Interventionsformen entsprechend gestaltet.

Software

Bei der Wahl der Software ist zu berücksichtigen, dass die installierbaren Programme zum jeweiligen Betriebssystem passen müssen. Ist eine solche Software nicht verfügbar oder kann sie wegen restriktiver Sicherheitsvorgaben nicht installiert werden, kann alternativ eine Browserversion verwendet werden.

Fast alle gängigen Videokonferenzsysteme erlauben es, nicht nur über lokale Software, sondern auch über einen Browser an Videokonferenzen teilzunehmen. Dafür ist ein Browser notwendig, der HTML5 unterstützt. Solche Browser gibt es für alle gängigen Betriebssysteme. Teilweise bieten die Browserversionen der Konferenzsysteme allerdings nur eingeschränkte Funktionalitäten. Oft sind beispielsweise Verwaltungsfunktionen nicht zugänglich, weshalb sie tendenziell für den Mediator/die Mediatorin weniger geeignet sind. Was möglich ist, ist im Einzelfall zu prüfen.

Achtung: Windows und Updates

Betriebssystemhersteller werden oft auf Sicherheitslücken aufmerksam (gemacht), welche sie dann schnell unterbinden wollen. Windows Updates kann man manuell verzögern, aber nicht beliebig lange! Daraus ergibt sich die Empfehlung, jeweils ein paar Tage vor einem wichtigen Einsatz einen Wiederherstellungspunkt zu setzen, händisch alle verfügbaren Updates zu installieren, dann die Updates für sieben Tage auszusetzen und alle wichtigen Funktionen und Programme zu testen.

Dieser Test ist nötig, denn immer öfter kommt es vor, dass nach einem Update manche Programme oder Treiber nicht mehr funktionieren. So bleibt noch Zeit, neue Treiber zu suchen, Probleme zu beheben oder den Wiederherstellungspunkt zu nutzen. Nach dem Einsatz empfiehlt es sich wieder ein Update durchzuführen.

Unter macOS und Linux kann man Autoupdates ausschalten und generell manuell updaten nachdem man sich über die Änderungen informiert hat. Bei mobilen Betriebssystemen ist man meist auf den Gerätehersteller angewiesen, sogenannte "Forced Updates" scheinen aber relativ selten bis unbekannt zu sein.

Verbindungen

Ein PC/Notebook hat unterschiedliche Verbindungen, allgemein gilt: Kabel sind Funkverbindungen vorzuziehen, da Funkverbindungen eine zusätzliche Komplexität darstellen und gewisse Zeitverzögerung und störungsempfindliche Fehlerquellen mit sich bringen können.

Netzwerk

- bevorzugt RJ45
- WLAN wenn oft erprobt und nie Probleme
- Funk-Internetanbindung (z.B. LTE-Modem) wenn möglich direkt über RJ45-Kabel angeschlossen und nur zur Not über WLAN

USB

- WebCams und USB-Mikrofone am besten direkt am PC oder über kurze dicke Kabel anstecken, USB-Hubs nur in Ausnahmefällen verwenden (testen!)
- Wenn möglich für Geräte mit hohem Strombedarf USB3.0 Anschlüsse wählen

Audio

Eine Kabelverbindung ist immer besser als eine Funkverbindung. Darum sollten Freisprecheinrichtungen und Funkmikrofone nur dann eingesetzt werden, wenn eine kabelgebundene Lösung als „Plan B“ zur Verfügung steht.

Es gibt in fast jedem Videokonferenztool die Möglichkeit, das Audiosetting zu testen. Die meisten Videokonferenztools bieten auch diverse manuelle und automatische Einstellmöglichkeiten. Die automatischen Einstellmöglichkeiten sind meistens ausreichend, werden aber oft durch gut eingesetzte manuelle Einstellungen übertrumpft.

Video

In aktuellen Notebooks sind meist brauchbare WebCams eingebaut; die Auflösung dieser Kameras ist meist zumindest HD (720p). Wenn man einen Desktop nutzt oder die Bildqualität eines Notebooks etwas anheben will, bietet eine externe Webcam eine bessere Farbabstimmung, weniger Farbrauschen und nützliche Funktionen wie Gegenlichtkompensation.

Achtung: Viele Webcam Treiber können nur von einem Programm gleichzeitig genutzt werden. Bei einer entsprechenden Fehlermeldung wie „kein Gerät gefunden“ oder „keine Kamera gefunden“ prüfen, ob die Kamera nicht bereits von einem anderen Programm verwendet wird. Weitere Aspekte zur Optimierung der Videoqualität siehe unter „Kamera, Licht, Ton, Hintergrund“

Online Technologie / Skalierbarkeit und Architektur

Web-Conferencing braucht, um möglichst störungsfrei abzulaufen, neben einer stabilen, möglichst fehlerfreien Verbindung eine passende Infrastruktur. Diese kostet Geld, weshalb kostenfreie Tools meist weniger Teilnehmende erlauben.

Mittels WebRTC Technologie ist es möglich, kostensparend Konferenzen mit ca. 5 bis 6 Teilnehmenden zu halten (z.B. <https://meet.jit.si/>). Allerdings werden mobile Endgeräte stärker belastet und es besteht die Gefahr, dass die Verbindung bei Teilnahme mit mobilen Endgeräten instabil ist. Um eine größere Zahl an Teilnehmenden einbinden zu können (also zu skalieren), ist eine leistungsfähigere Lösung erforderlich. Tools mit SFS oder MCU Technologie (Teams, Webex, Zoom,...) können besser skalieren, kosten aber meist auch mehr.

Tipp aus der Praxis: Auch der Internetzugang selbst kann zu unterschiedlichen Zeiten in verschiedenen Regionen leiden. Es macht deshalb Sinn, bei wichtigen Terminen zuvor am gleichen Wochentag zur selben Uhrzeit mit den geplanten Teilnehmenden einen Testlauf durchzuführen.

Tool Auswahl

Die Auswahl eines geeigneten Videokonferenz-Tools hängt von den Rahmenbedingungen ab und obliegt nicht immer den Mediatoren und Mediatorinnen. Technische und rechtliche Möglichkeiten/Restriktionen auf Seite der Parteien geben oft den Spielraum bei der Toolwahl vor. Es gibt Unternehmen, deren restriktive Sicherheitsvorgaben es nicht erlauben, bestimmte Anwendungen zu installieren. In diesem Fall muss auf firmenintern vorgegebene Tools oder eine reine Browserlösung zurückgegriffen werden.

Tipp aus der Praxis: Sollte dem Mediator/der Mediatorin das Tool noch unbekannt sein, sollte im Vorfeld die technische Handhabung sowie der Funktionsumfang geprüft und geübt werden. Wenn nötig, ist ein technischer Erfüllungsgehilfe beizuziehen. Selbst wenn ein Erfüllungsgehilfe bereitsteht, sollten Mediatoren und Mediatorinnen das Tool, welches sie einsetzen, soweit es möglich und sinnvoll ist, kontrollieren können.

Bei sehr geringer digitaler Kompetenz und/oder mangelnder technischen Ausstattung der Beteiligten kann es Sinn machen, auf einfachere Tools wie Chat oder "textuelle Hausaufgaben" zurückzugreifen, um Parteien mit geringerer sprachlicher Ausdrucksfähigkeit zu unterstützen.

Wenn eine Partei ein Tool vorschlägt, über welches diese Partei die Hoheit hat, gilt es, bereits im Vorfeld die Ungleichheit in dem Machtverhältnis durch geeignete Maßnahmen wie Transparenz und klare Rahmenbedingungen zu bearbeiten.

Um ein geeignetes Tool zu wählen, sollten folgende Kriterien geprüft werden:

- Erforderliche Rechnerleistung: Last hoch/niedrig?
- Erforderliche Bandbreite Internet
- Browserkompatibilität
- Welche Limitationen hat Webclient (wenn zutreffend)
- Skalierbarkeit: wie viele Teilnehmende sind möglich?
- Installation notwendig
- mit/ohne Lizenzen möglich
- Kosten
- Sicherheit (Übermittlung, Zugang für Aussenstehende, Verschlüsselung, sonst.)
- Datenschutz
- Handhabung
- Maximale Meeting Dauer

Features:

- Audio- und Videoanrufe
- Aufzeichnung
- Bildschirmübertragung
- Messaging
- Dateien teilen
- Hintergrund
- TN Anzahl (Herstellerangaben)
- Whiteboard
- Handzeichen
- Umfragen
- Break out Session
- Trennung Admin / Präsentator / Co-Host
- Muten (Stummschalten)
- Frage stellen
- Zeit einblenden / Zeitmanagement
- Support geben (PC-Fernsteuerung)
- Applikationssteuerung übergeben
(zB Co-mediator schreibt in meine Präsentation)

Tools

Die Werkzeuge entwickeln sich gerade jetzt in ungewohnter Geschwindigkeit weiter und neue Player kommen auf den Markt.

Die hier angeführten Aussagen sind daher nur ein Momentaufnahme (März 2021). Die Auswahl der aufgeführten Werkzeuge sind ein beispielhafter Auszug an Tools mit unterschiedlichen Schwerpunkten.

Sie sind alle sind nach eigener Aussage DSGVO konform. Die Meinungen über die Handhabung und Erfahrungen sind subjektiv und können von unterschiedlichen Personen anders wahrgenommen werden. Die Qualität wurde nicht in technisch identen Umgebungen getestet.

| TOOL | SICHERHEIT | MEHRERE PERSONEN | KOSTEN | INSTALLATION ERFORDERLICH | ERFAHRUNGSWERTE UND BESONDERHEITEN |
|---|-------------------------|-------------------------|---|----------------------------|--|
| Zoom | Einladung u. PW möglich | Ja (100/1000) | 0 (40 min) oder Lizenzen ab €13,99/ Monat | Nicht unbedingt | Intuitiv, stabil, sehr gute (subjektiv) Bild- und Tonqualität, BreakOut Rooms, geringe Einarbeitung |
| Teams | Einladung u. PW möglich | Ja (100/300/ ...) | 0 (60 min) oder Lizenzen ab ca. €5 / Monat | Nicht unbedingt | Gut, stabil, gute Übertragungsqualität, oft neue Features, Einarbeitung erforderlich |
| Goto Meeting | Einladung u PW | Ja | {100/300/ ...} | Lizenzen Ab €10,75 / Monat | Nur als Presenter |
| WebEx | Einladung u PW | Ja (100/ ...) | 0 (50 min) Lizenzen ab ca € 15 | Nur als Presenter | Stabil, Tel.-Einwahl möglich, Übertragungsqualität ok, Viele Features, Einarbeitung jedenfalls erforderlich |
| Jitsi (open Source) und viele Andere | PW möglich | Ja (Abh. vom Betreiber) | 0 open Source (es gibt Anbieter, die etwas verlangen) | Nein aber mögl. | Einfach, relativ wenig Features, Qualität in der gratis Version sehr abhängig von der Leitung und Gerät der Teilnehmenden. Nicht gut für mehr als 3 bis 5 Teilnehmende. Für zwei Teilnehmende jedoch beste Privacy |
| Wonder | PW möglich | Ja 100-1500 | Derzeit 0 | nein | Sehr intuitiv einfache Handhabung, sonst Standard Features, kaum Einarbeitung, eigener Zugang zum Thema (grafischer Raumplan) |

Geeignete digitale und analoge Präsentationshilfen

Die reinen Videokonferenz-Tools bieten zuweilen zu wenig Möglichkeiten, mit den Medianden und Mediandinnen zusammenzuarbeiten und ausreichend Interventionen zu setzen. Es gibt für die unterschiedlichsten Anwendungen vielfältige zusätzliche Software.

Bei dem Einsatz zusätzlicher Tools wie beispielsweise einem digitalen Whiteboard ist zu bedenken, dass diese nur dann Sinn machen, wenn sie a) vom Mediator/der Mediatorin beherrscht werden und b) einen wesentlichen Mehrwert bieten. Aber auch altgediente Offline-Werkzeuge können eine gute Ergänzung sein, wenn sie sinnvoll kombiniert werden. Beispielhaft werden einige aktuell verfügbare Tools angeführt:

Digital

- Whiteboard
- Kanban (Trello, Wekan)
- Mural
- Miro

Analog

- Flipchart im Raum
- Board für Post-Its
- Papier und Stifte

Bei analogen Hilfsmitteln muss geprüft werden, ob und wie die Kameraposition einer Anpassung bedarf oder eine zweite Kamera erforderlich ist.

SUPPORT

In Online-Mediationen wird oft technischer Support benötigt. Es ist im Vorfeld zu klären, wer diesen übernimmt und wie die Kosten dafür aufgeteilt werden. Außerdem empfiehlt es sich, für den Fall unlösbarer technischer Probleme einen "Plan B" bereitzustellen, welchem auch die Mediandinnen und Medianden im Rahmen ihrer Möglichkeiten folgen können.

Als Beispiel können folgende Überlegungen dienen:

- Internetausfall (Weiterarbeit per Telefon oder mobilem Router)
- Geräte versagen ihren Dienst (Ersatzgeräte bereitstellen zB. Tablet)
- Softwareausfälle (zweite Konferenzplattform anbieten)

In Sessions mit vielen Teilnehmenden ist es empfehlenswert, die Bedienung und die technische Begleitung an eine Hilfsperson oder einen Co-Mediator/eine Co-Mediatorin abzugeben. Diese zweite Person kann dafür sorgen, dass die inhaltliche Arbeit nicht durch technische Themen gestört wird. Mögliche Aufgaben einer Hilfsperson umfassen:

Support für Teilnehmende

- vor dem Termin Verbindungstest und Erklärung der Navigationselemente
- Regeln erklären: mute, unmute, Audio-Level, Headset, Cam, Licht, neu verbinden, Wahl des Browsers, Rechte für Zugriff Mikro/Cam, Verbot von Aufnahmen ("Mitschnitt")
- Schulung

Support in der laufenden Mediation

- Einlassen in den Raum
- Konfiguration und Zuteilung zu Breakout-Räumen und Subgruppen
- Monitoring und Handhabung von Chatnachrichten: beantworten oder an den Mediator/die Mediatorin weitergeben, ins Plenum einbringen
- Monitoring von Handzeichen zur Wortmeldung (z.B. Reihenfolge bei vielen Teilnehmenden)
- Posten von nützlichen Links, klärenden Statements, Infos
- Pausenzeiten überwachen
- Monitoring der Verbindungsqualität der Teilnehmenden: Audio, freezed Video, dropout, Hilfestellung bei Problemen der Teilnehmenden
- eventuelle ergänzende Tools vorbereiten +/- Verwendung moderieren

VORBEREITUNG DER MEDIANDINNEN UND MEDIANDEN

Nicht nur die Mediatoren und Mediatorinnen, auch die Parteien wollen auf die Online-Mediation hinreichend vorbereitet werden; dabei ist besonderes Augenmerk auf Transparenz und Klarheit zu legen, um die Akzeptanz für Online-Mediation zu erhöhen. In der Vorbereitung der Parteien (Einzelgespräche) müssen technische Fertigkeiten und Gegebenheiten abgefragt werden sowie grundlegende Punkte der Rollenklärung erfolgen, so dass gegebenenfalls vorhandene Unzulänglichkeiten vorab ausgeräumt werden können. Dazu zählen:

- Erfahrung der Parteien mit Online-Arbeit klären
- Check der vorhandenen technischen Voraussetzungen
- Abfragen der Kenntnisse im Umgang mit Tools
- Einschulungsplan bei Wissenslücken, ggf. Unterstützung vor Beginn der Mediation organisieren - sollte eine Einschulung nötig sein, macht es Sinn:
 - o einfach zu bedienende Tools zu nehmen
 - o die man unmittelbar vor der Anwendung erklärt
- technischer Support für die Teilnehmenden
- Einbeziehung firmeninterner EDV (Security/gesperrte Sites) erforderlich/erlaubt/möglich?
- Ist ein ungestörter Raum vorhanden?

Dem Onboarding ist v.a. auch im Hinblick auf unterschiedliche Vertrautheit mit Online-Kommunikation besonderes Augenmerk zu schenken, um ein allfälliges Ungleichgewicht zwischen den am Gespräch Beteiligten ausgleichen zu können. Das Ansprechen der Besonderheiten und „Tücken“ der Online-Kommunikation im Vorfeld erleichtert es den Teilnehmenden, Störungen aktiv anzusprechen und bereitet die am Gespräch Beteiligten auch auf nicht sachbezogene Fragen im Laufe des Prozesses vor. Es hat sich auch als hilfreich erwiesen, bereits im Vorfeld auf mögliche technische Unterbrechungen und/oder verzögerte Übertragungen hinzuweisen. Ebenso gibt ein „Plan B“ den handelnden Personen für diese Fälle etwas Sicherheit (vgl. Abschnitt Support)

Ob eine Einschulung auf das verwendete Tool im Vorfeld vom Mediator/der Mediatorin oder einer anderen/zweiten Person gemacht wird, hängt davon ab, ob es dadurch zu Rollenverwirrung bei den Parteien kommen könnte. (zB)

MEDIATIONSPHASE

TIPPS FÜR GELUNGENE VIDEOKONFERENZEN

Um sicherzustellen, dass auch im virtuellen Raum die Kommunikation auf Augenhöhe erfolgt und von allen Beteiligten als solche wahrgenommen wird, sind technische Grundsätze zu Kamera, Licht, Ton und Hintergrund zu beachten. Grundsätzlich gilt: Ausreichende Beleuchtung und angemessene technische Einrichtungen sind erforderlich, damit Klang und Erscheinungsbild nicht ablenken.

Kamera/Video

Selbst wenn viele es zwischenzeitlich gewohnt sind, schlecht gemachte Videos zu sehen, lohnt es sich, in die Bildqualität zu investieren. Je besser das Bild, desto weniger ist das Gegenüber abgelenkt und kann sich auf den Mediationsprozess fokussieren.

- Eine Armlänge entspricht der üblichen Perspektive und ist daher der bevorzugte Abstand zur Kamera und bietet abhängig vom Objektiv meistens eine angenehme Perspektive
- Auf Augenhöhe kommunizieren
 - Wenn wir die Kamera auf Augenhöhe positionieren, ist unser Anblick so wie bei einer Kommunikation üblich - „auf Augenhöhe“. Wird deutlich über dem Notebookschirm auf die Kamera des Gegenübers geschaut, hat dieses die Perspektive „eines Wurms, welcher zum Vogel auf sieht“.
- Die Größe des Bildausschnittes wird durch die Brennweite des Objektivs bestimmt
- Notebook- und Webcams sind meist weitwinklig, dadurch erscheinen Hände und Nasen sehr groß
 - Alternativen können PTZ Objektive mit Winkeln von etwa 40 - 50° sein oder Camcorder oder Fotoapparate mit einer HDMI/USB Verbindung
- Hände weg von der Kamera
- Kopfbewegungen minimieren

Häufig wird der Monitor, auf welchem die Teilnehmenden zu sehen sind, betrachtet, was diesen den Eindruck vermitteln könnte, dass sie nicht angesehen werden. Dies kann durch direkten Blick in die Kamera beim Sprechen vermieden werden. Dazu ist es hilfreich, die Kamera auf Augenhöhe zu befestigen. Die Armlängendistanz sollte - insbesondere von Mediatoren und Mediatorinnen - eingehalten werden.

Da bei der virtuellen Kommunikation nur ein Ausschnitt – meist Kopf und Teile des Oberkörpers – zu sehen sind, kann es hilfreich sein, auch die Hände zu zeigen, um zu demonstrieren, dass die volle Aufmerksamkeit den Beteiligten gilt und nicht nebenher noch getippt oder geklickt wird.

Achtung: Es ist ungewohnt, sich selbst beim Sprechen zu sehen, was als irritierend wahrgenommen werden kann. Mit der richtigen Auswahl der Ansichtseinstellung kann Abhilfe geschaffen werden.

Licht

Eine möglichst großes weiches Licht, leicht schräg von vorne über der Kameraachse, sorgt für "faltenfreies" Licht. Wer zu wenig Platz hat, um eine Fotosoftbox zu installieren, kann durch indirekte Beleuchtung der Wand (hell oder weiss) hinter dem Monitor oft eine günstige und gute Lösung finden.

Gegenlicht, Licht von vorne unten und hartes, fast punktförmiges Licht sind zu vermeiden. Da das Licht vom Bildschirm blau ist, sollte die Bildschirmhelligkeit reduziert werden.

Ton, Sprache und Stimme

- Der Ton ist wichtiger als das Bild
- Freisprecheinrichtungen können einen abgehackten Ton verursachen, Kopfhörer, Headsets und Mikrofone sollten bevorzugt werden
- Hall vermindert die Verständlichkeit
 - o Abstand zum Mikrofon reduzieren
 - o Vorhänge zuziehen, Raum wechseln
- Langsamer reden

Online-Kommunikation ist Kommunikation unter der Lupe; die Sprache und Stimme haben in der Online-Kommunikation noch weit mehr Bedeutung als offline. Füllworte sollten vermieden werden, da diese in der Online-Kommunikation „größer“ werden, also mehr Gewicht bekommen. Online-Kommunikation erfordert weit mehr direkte Ansprache, um Klarzustellen, wer gemeint ist.

Für technische Tipps siehe Abschnitt Technik.

Hintergrund, Kleidung

Obwohl Hintergrund und Kleidung eine Entscheidung des persönlichen Stils bleiben, sollten diese konsistent und dem Setting zuträglich sein. Wer glaubt, dass es mit den Klienten resoniert, wenn im Hintergrund ein Bücherregal oder aufgestellte Pokale, Urkunden etc. sichtbar sind, ist gut beraten, einen entsprechenden Hintergrund zu gestalten. Manchmal ist es einfacher, den Hintergrund in Ordnung zu bringen, als einen besser geeigneten Raum zu finden - bei größeren oder länger dauernden Projekten kann auch Einmietung in geeignete Räumlichkeiten eine Option sein.

- Hintergrund dem Thema anpassen
- Neutraler Hintergrund, wenn Inhalt im Vordergrund sein soll
- Passend zu Kommunikationspartnern
- Bücherregale und Zertifikate, sofern diese für die Kommunikationspartner passen
- Keine Gegenstände "aus dem Kopf wachsen lassen" (das passiert, wenn etwas unpassend im Raum steht oder wenn man einen Stuhl mit Kopfstütze hat und ein Hintergrundbild einblendet, um einen virtuellen Hintergrund zu verwenden)
- Angemessene und passende Kleidung
- Farbbalance der Kamera berücksichtigen

Ablenkendes im Hintergrund ist zu vermeiden - Puristen tragen unauffällige Kleidung vor leerem Hintergrund und wollen so die Aufmerksamkeit auf den Inhalt lenken. Elektronische Filter, um sich vor einem Palmenhintergrund zu präsentieren oder in eine Katze zu verwandeln, sind aufgrund mangelhafter technischer Umsetzung nicht zu empfehlen, da dadurch fallweise auch Teile des Kopfes oder Oberkörpers (v.a. Bei weißen Hemden oder Blusen) weggefiltert werden, was zu einem "geisterhaften" Erscheinungsbild führen kann.

RAHMEN UND GESPRÄCHSREGELN

Die Festlegung des Rahmens und der Gesprächsregeln ist in Online-Mediationen besonders wichtig, um den Einstieg für die Beteiligten so hürdenfrei wie möglich zu gestalten.

Da bei der Online-Mediation die Wahrnehmung der nonverbalen Kommunikation eingeschränkt ist, muss noch mehr als offline darauf geachtet werden, jeden Schritt sowie Möglichkeiten des Feedbacks genau zu erläutern und mit den Beteiligten zu vereinbaren. Ebenfalls müssen angemessene Regeln für etwaige Abweichungen zur Verfügung stehen.

Online-Kommunikation stellt eine enorme kognitive Herausforderung dar und ist nur für einen begrenzten Zeitraum realisierbar. Ebenso ist zu bedenken, dass sowohl die Augen als auch der gesamte Bewegungsapparat bei der Arbeit vor dem Bildschirm enorm gefordert sind.

Im Gegensatz zu Face-to-Face kann auch nicht frei entschieden werden, ob man den Blick im Raum umherschweifen lässt und die Teilnehmenden in ihrer Gesamtgröße anschaut oder auf die Gesichter fokussiert. Dieses starre Betrachten vorgegebener Bildausschnitte stellt auch eine größere Anstrengung für die Augen dar. Deshalb muss durch eine angepasste Pausenplanung ein Ausgleich geschaffen werden, um die Beteiligten weder körperlich noch kognitiv zu überfordern..

Zum Rahmen zählen beispielsweise

- Möglichkeiten für Feedback zur Verbesserung der Online-Mediation: Wie und wann wird Feedback eingesammelt?
- Zeitlicher Ablauf
 - o Aufmerksamkeitsspannen und ungestörte, für die Arbeit nutzbare Zeiträume erfragen
 - o Beginn, Pausen, Handhabung von spontanen Unterbrechungen (aus technischen oder persönlichen Gründen)
 - o Zeitplanung großzügig gestalten, ca. 20% Zeitreserven einplanen
- Inhaltlicher Ablauf: Was wird besprochen, was nicht

- Stummschaltung, wenn andere sprechen, vereinbaren
- Stummschaltung bei Eskalationen (vgl. folgender Abschnitt)
- Welche Materialien werden wann an wen in welcher Form versendet, beispielsweise:
 - o Vertrag
 - o Protokolle
 - o Zusätzliche Materialien
- Umgang mit technischen Gebrechen (zum Beispiel: Plan B, Alternativtermin, festgelegte zeitliche Unterbrechung)
- Rituale, wenn passend, etwa für den Abschluss

Stummschaltung bei Eskalationen

In Mediationen ist es ab und an notwendig, eine Partei zu unterbrechen oder sie zu bitten, ihren Beitrag später zu leisten. Online hat der Mediator/die Mediatorin jedoch deutlich weniger Interventionsmöglichkeiten als offline und diesbezügliche, wenn auch sehr wertschätzende, Interventionen können leicht missverstanden werden.

Viele Tools bieten die Möglichkeit, Beteiligte stumm zu schalten. Gemeinhin wird dies aber als sehr mächtige, manchmal auch gewalttätige Intervention empfunden, die die Beziehung zwischen Mediator/Mediatorin und Mediand/Mediandin belasten kann. Für welchen Umgang der Mediator/die Mediatorin sich schlussendlich entscheidet, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab wie zum Beispiel der Regel-treue der Beteiligten. Alternativ zum Stummschalten kann bei einer Eskalation immer an die Gesprächsregeln erinnert oder im Extremfall das Gespräch abgebrochen werden.

Unabhängig davon, für welche Vorgehensweise sich der Mediator/die Mediatorin entscheidet, ist Transparenz der Entscheidung mit entsprechender Begründung wichtig.

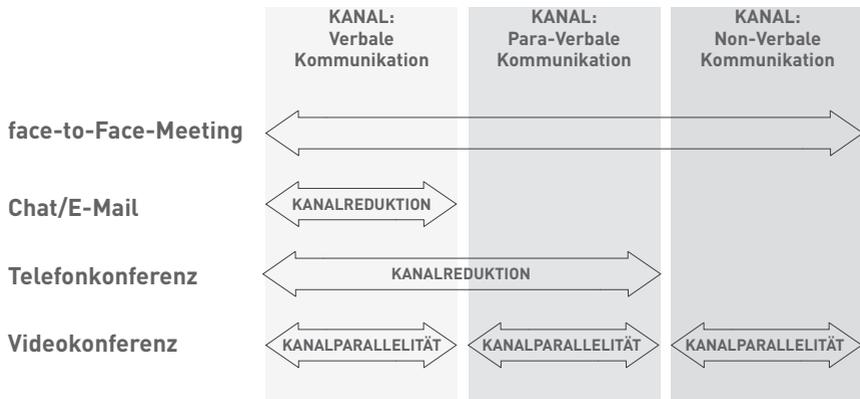
BEZIEHUNGSaufbau (RAPPORT)

Da die Beziehungsebene die Sachebene bestimmt (vgl. Watzlawick), diese jedoch in der virtuellen Kommunikation elementar beschnitten wird, wurde mit zahlreichen Features (z.B. Chat, Emoticons, Piktogramme, Bildschirm teilen, etc.) versucht, hier zumindest teilweise dieses Manko auszugleichen.

Die in einem Face-to-Face Meeting unbewusst ablaufenden non-verbalen Signale müssen nun in der virtuellen Kommunikation aktiv eingebracht werden, was einen höheren Konzentrationsgrad aller Beteiligten erfordert. Ebenso ist Meta-Kommunikation in virtuellen Zusammenkünften noch wichtiger als in persönlichen Gesprächen.

Online-Mediation erfordert daher einen noch bewussteren und aktiveren Beziehungsaufbau sowie den laufenden Abgleich, ob allfällige Störungen und Irritationen rein technischer Natur oder umgebungsbedingt sind oder diese die Beziehungsebene gefährden könnten.

Das aktive Einbringen nonverbaler Elemente erfordert nicht nur die bereits erwähnte erhöhte Konzentration, sondern ist im Gegensatz zum Face-to-Face Meeting nicht in das Gesamtgeschehen integriert. So wird zwar teilweise ein Ausgleich zu fehlenden Kommunikationskanälen geschaffen, durch den getrennten Ablauf und die mangelnde Integration kommt es jedoch zu einer Kanalparallelität, welche wiederum ein erhöhtes Maß an Aufmerksamkeit fordert.



Quelle: Online Recherche AG Onlinemediation, Datenstand: 03/2021 - eigene Darstellung nach Grenzen der Online-Kommunikation von Dr. Sebastian Kunert <https://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/grenzen-der-online-kommunikation>

MEDIATIONSVEREINBARUNG

Die Vereinbarung für die Online-Mediation muss um die abweichenden Rahmenbedingungen und administrativen Prozesse erweitert werden. Grundsätzlich sollte die Mediationsvereinbarung spätestens am Anfang der ersten Mediationssitzung geschlossen werden. Ob manche Teile der Vereinbarung direkt in die Mediationsvereinbarung integriert oder separat festgehalten werden, ist Geschmackssache. Sämtliche Vereinbarungen sind schriftlich festzuhalten.

Wie die Unterschriften geleistet werden, ist Vereinbarungssache. Sollten die Parteien dafür ausgerüstet sein, können digitale Unterschriftenprozesse genutzt werden, wenn nicht, wird vereinbart, wer die Vereinbarung wann und wie, ob per Scan oder als Original per Post, unterschreibt. In jedem Fall muss die Vereinbarung vor der zweiten Mediationssitzung unterfertigt sein.

Vereinbarung über Kommunikation und Dokumentation

Ein Mediationsverfahren bedeutet einigen Aufwand bezüglich Kommunikation und Dokumentation. Da in einer Online-Mediation sämtliche direkten Wege (zb. Dokumente vor Ort unterschreiben oder verteilen) entfallen, muss genau festgehalten werden, wie und wann welche Art der Kommunikation stattfindet, auch wenn unvorhergesehene Abbrüche, etwa durch technische Gebrechen, verursacht werden. Die vereinbarten Punkte werden entweder in der Mediationsvereinbarung abgebildet oder separat schriftlich festgehalten, zum Beispiel in einer E-Mail.

Bei Protokollen muss die Revisionskontrolle vom Mediator/der Mediatorin ausgehen oder von vorneherein eine Form gewählt werden, die nur der Mediator/die Mediatorin abändern kann. Gespeicherte Whiteboards, Screenshots davon oder von ähnlichen Arbeitsmitteln können dem Protokoll beigelegt werden.

Wenn erforderlich, sollte auch schriftlich vereinbart werden, welche Konsequenzen bei Nichteinhaltung vereinbarter technischer Regeln, insbesondere im Umgang mit dem gewählten Tool, zum Tragen kommen.

Genauso wie für die Mediationsvereinbarung muss auch für die Abschlussvereinbarung und/oder die Absichtserklärung die Verteilung, die Reihenfolge und Durchführung der Unterschriften festgehalten werden.

Datenschutz und Vertraulichkeit

Der Datenschutz und die Vertraulichkeit sind in der Online Arbeit besonders heikle Punkte. Nicht alle Touchpoints können mit hundertprozentiger Sicherheit kontrolliert werden, weshalb das Aufzeigen von Risiken und Grenzen besondere Wichtigkeit hat.

Diese umfassen:

- Datenleaking durch non-konforme Tools (DSGVO)
- Risiko unsichtbarer Zuseher*innen und nicht autorisierter Aufzeichnungen durch Teilnehmende
- Risiko des Datenleakings durch unsachgemäßes Handling von Tools (z. B.. Passwort Zugang Videokonferenz nicht eingeschaltet)

Es ist deshalb erforderlich, Datenschutzerklärungen und Vertraulichkeitsvereinbarungen so präzise wie möglich zu formulieren und auch auf Datenschutzerklärungen von Herstellern verwendeter Software zu verweisen. Diese zusätzlichen Vereinbarungen können entweder in die bestehende Mediationsvereinbarung aufgenommen oder separat vereinbart werden.

Stornobedingungen

Die Anlassfälle für ein Storno beschränken sich bei der Online-Mediation nicht nur auf persönliche oder etwa transporttechnische Verhinderungen, sondern müssen um technische Schwierigkeiten erweitert werden, zum Beispiel "wer bezahlt für die Mediationssitzung im Falle eines technischen Ausfalls, wer ist dafür verantwortlich, dass die Internetverbindung ausreichend ist und wer haftet, wenn sie es nicht ist?

CONCLUSIO

Ziel der Arbeitsgruppe Online Mediation der Experts Group WirtschaftsMediation ist es, die Möglichkeiten, Potentiale und Herausforderungen des Einsatzes digitaler Systeme für Mediationen zu diskutieren, gemeinsam und voneinander zu lernen, Erfahrungen auszutauschen und das in der Arbeitsgruppe gesammelte Wissen zum Thema Online Mediation interessierten Kolleginnen und Kollegen weiterzugeben.

Aufgrund der Erfahrungen der letzten Monate und mit der prinzipiellen Überzeugung, dass Online Mediation ein interessantes Tool für Mediation ist, hat sich die Arbeitsgruppe in regelmäßigen Abständen online getroffen. Im wechselseitigem Austausch und gegenseitiger Inspiration ist es uns gelungen unseren Horizont zu erweitern, Erfahrungen mit neuen Methoden der Online-Kommunikation in Zusammenhang mit Mediation zu sammeln, mögliche Stolpersteine, Risiken und Limitationen des Tools Online Mediation zu erkennen und auch benennen zu können. Diese – unsere – Erkenntnisse finden sich in diesem Leitfaden.

Der Leitfaden stellt eine Art „Checkliste“ dar, erhebt aber weder Anspruch auf Vollständigkeit, Aktualität, Korrektheit oder Qualität der bereitgestellten Informationen. Er fasst die Erfahrungen und Meinungen der Mitglieder der Arbeitsgruppe zusammen und ist als Hilfestellung bzw. als Ideensammlung für Kolleginnen und Kollegen zu verstehen, um erste Anhaltspunkte und Tipps zum Thema Online Mediation zu erhalten.

Dieser Leitfaden ersetzt aber weder eine fundierte Ausbildung noch intensives Befassen mit dem „Tool“ Online Mediation. Vielmehr wollen wir Denkanstöße und Unterstützung beim ersten Auseinandersetzen mit dieser, für viele vor einigen Monaten noch „exotischen“ Form der Konfliktklärung geben.

IMPRESSUM

Leitfaden Online Mediation
Stand: 27.04.2021

Autor*innen: Christof Baum, Melanie Berger, Werner Danda, Margit Ehardt-Schmiederer, Michael Hamberger, Daniela Havlicek, Johannes Jahn, Alexandra May, Thomas Pfeffer, Leon Pogrzebacz, Tina Rabl

Das Dokument wird unter der Creative Commons Attribution Licence veröffentlicht (CC BY 3.0 AT). Die Inhalte wurden nach bestem Wissen und Gewissen erstellt, es wird jedoch dafür keine Haftung übernommen.

Machen Sie aus Ihrem **ZANKAPFEL** etwas **WERTVOLLES!**



<http://www.WirtschaftsMediation.cc>