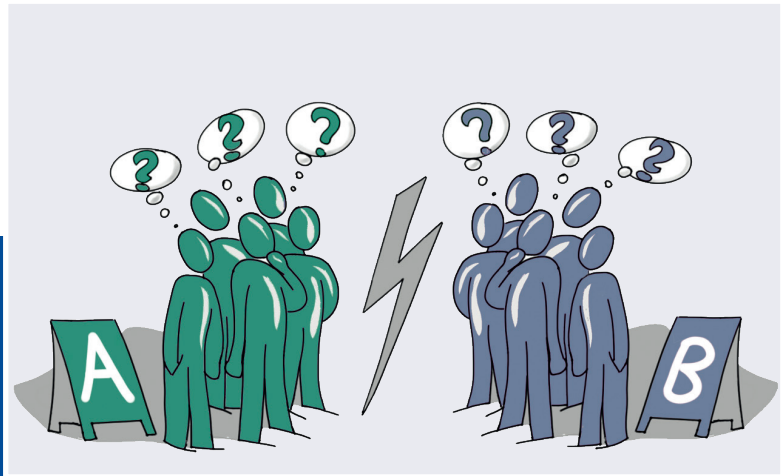


Dorothea Faller, Kurt Faller

Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation

Strategien und Methoden für eine bessere Kommunikation

Praxishandbuch



Dorothea Faller, Kurt Faller

Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation

Strategien und Methoden für eine bessere Kommunikation

Praxishandbuch



Wolfgang Metzner Verlag

© Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main 2014
Abbildungen und Grafiken © Kurt Faller (falls nicht anders angegeben)

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts
ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung
in elektronischen Systemen.

Redaktion Jürgen Heim, Berlin

Gestaltungskonzept Farnschläder & Mahlstedt, Hamburg

*Umschlagabbildung, Grafiken Mediation und Gruppen-
mediation* Elisabeth Trubel, Rheine

Druck und Einband Kösel, Altusried-Krugzell

Printed in Germany

ISBN 978-3-943951-14-1

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Inhalt

Einleitung 7

Kapitel 1. Unternehmenswandel und Mediation 11

- 1.1 Veränderte Rahmenbedingungen für Unternehmen 11
- 1.2 Umgang mit Problemen und Konflikten 12
- 1.3 Neue Kompetenzen 13
- 1.4 Drei Felder der Wirtschaftsmediation 15
- 1.5 Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation als Beratungsdisziplin 17
- 1.6 Das Konzept der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation 18
- 1.7 Fallbeispiel »Unerwartete Wendung« 20

Kapitel 2. Grundlagen der systemischen Wirtschaftsmediation 23

- 2.1 Mediation und Organisationsentwicklung 23
 - 2.1.1 Der Aufbau einer helfenden Beziehung 24
 - 2.1.2 Triadisches Verstehen und Handeln 26
 - 2.1.3 Die Gruppe lesen – Systemische Betrachtung von Gruppen 28
 - 2.1.4 Entwicklung von Gruppen 29
 - 2.1.5 Verstrickte und losgelöste Systeme 31
 - 2.1.6 Die Beziehungen im Organigramm 33
 - 2.1.7 Mit der Komplexität des Systems umgehen 33
- 2.2 Konflikte in Organisationen 34
 - 2.2.1 Sozialer Konflikt 35
 - 2.2.2 Konfliktarten in Organisationen 36
 - 2.2.3 Konfliktursachen in Organisationen 37
 - 2.2.4 Die Triade der systemischen Konfliktbearbeitung in Organisationen 40
 - 2.2.5 Beachtung der Organisationskultur 41
 - 2.2.6 Analyse der Organisationskultur nach E. Schein 43
 - 2.2.7 Konfliktkulturen 44

2.3	Mediation im Kontext – Grundsätze und Prinzipien der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung	47
2.3.1	Grundsätze der Mediation	47
2.3.2	Prinzipien der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung	49
2.3.3	Die Phasen der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung	59

Kapitel 3. Die Vorphase der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung (Pre-Mediation) 63

3.1	Kooperative Auftragsgestaltung	63
3.1.1	Die Experten-Falle	63
3.1.2	Systemische Auftragsgestaltung	64
3.1.3	Äußerer und innerer Auftrag – die Auftragsebenen	66
3.1.4	Die Anfrage	69
3.1.5	Schritte der Auftragsgestaltung	70
3.1.6	Frage-Raster zur Klärung des Äußeren Auftrags	70
3.1.7	Einzelgespräche mit den Konfliktbeteiligten	70
3.1.8	Interviewleitfaden	71
3.2	Die Gestaltung des Settings der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung	72
3.2.1	Der Beispielfall Kundenbank	73
3.2.2	Die Erarbeitung des Mediationsplans	75
3.2.3	Die systemische Einordnung	75
3.2.4	Die Definition des Konflikts	79
3.2.5	Die Eskalation des Konflikts	81
3.2.6	Die Entscheidung über die Bearbeitungsrichtung	85
3.2.7	Die Auswahl der Techniken	86
3.2.8	Das Design der Konfliktbearbeitung	89
3.2.9	Leitfragen	89
3.2.10	Der Mediationsplan	90
3.3	Die Vertragsgestaltung	92
3.3.1	Die interne Mediationsvereinbarung	94
3.3.2	Der Mediationsvertrag	94

Kapitel 4. Verfahren und Techniken der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung – Arbeit mit Einzelnen 97

4.1	Technik Nr. 1: Konfliktberatung	99
4.1.1	Grundlagen	100
4.1.2	Formen der Anwendung	100
4.1.3	Ablauf: Die 7 Schritte der Konfliktberatung	100

4.2 Technik Nr. 2: Systemisches Coaching	103
4.2.1 Grundlagen	103
4.2.2 Das MEDIUS-Modell des systemischen Coaching	104
4.2.3 Konfliktcoaching	106
4.2.4 Rollencoaching	108
4.2.5 Entscheidungscoaching	111
4.2.6 Perspektivencoaching	116

Kapitel 5. Verfahren und Techniken der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung – Arbeit mit zwei Parteien 125

5.1 Technik Nr. 3: Das klassische Setting der Mediation	125
5.1.1 Phasen der Mediation	126
5.1.2 Einzelgespräche im Vorfeld	128
5.1.3 Phase I: Einleitung	130
5.1.4 Phase II: Sichtweisen – Die Bedeutung der Agenda	133
5.1.5 Phase III: Konflikterhellung – Interessen	136
5.1.6 Phase IV: Problemlösung	138
5.1.7 Phase V: Vereinbarung	140
5.1.8 Das Klärungsgespräch	144
5.2 Technik Nr. 4: Die Shuttle-Mediation	149
5.2.1 Grundlagen	149
5.2.2 Schritte	149
5.3 Technik Nr. 5: Verhandeln in der Mediation	153
5.3.1 Grundlagen	153
5.3.2 Formen der Anwendung	155
5.3.3 Schritte	155

Kapitel 6. Verfahren und Techniken der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung – Arbeit mit Gruppen 161

6.1 Technik Nr. 6: Teamkonfliktmoderation	162
6.1.1 Ausgangssituation	162
6.1.2 Grundlagen	162
6.1.3 Formen der Anwendung	163
6.1.4 Schritte	163
6.2 Technik Nr. 7: Gruppenmediation	172
6.2.1 Ausgangssituation	172
6.2.2 Grundlagen	172
6.2.3 Formen der Anwendung	173

6.2.4 Schritte. Ablauf der Gruppen-Mediation: Ein Prozess in 12 Schritten	174
6.3 Technik Nr. 8: Verhandeln zwischen Gruppen	193
6.3.1 Ausgangssituation	193
6.3.2 Grundlagen	193
6.3.3 Formen der Anwendung	194
6.3.4 Schritte	194
6.4 Technik Nr. 9: Großgruppenmediation	199
6.4.3 Formen der Anwendung	201
Kapitel 7. Verfahren und Techniken der innerbetrieblichen Konflikt- bearbeitung – Verankerte Techniken	205
7.1 Technik Nr. 10: Mediative Beratung	206
7.1.1 Ausgangssituation	206
7.1.2 Anwendungsfelder	206
7.1.3 Schritte	207
7.1.4 Weitere Möglichkeiten der Anwendung	209
7.2 Technik Nr. 11: Transferorientierte Teamentwicklung	210
7.2.1 »Upstream-Effects« und Achtsamkeit	211
7.2.2 Schritte	211
7.3 Technik Nr. 12: Strukturierter Klärungsdialog – Vermitteln zwischen Hierarchieebenen	216
7.3.1 Vertikale und Horizontale Mediation	216
7.3.2 Schritte	218
Kapitel 8. Die Konsolidierungsphase der innerbetrieblichen Konflikt- bearbeitung	221
8.1 Die Rückmeldung	223
8.2 Das Feedback in die Organisation	224
8.3 Das Follow-up-Gespräch	225
Ausblick	227
Literaturverzeichnis	229
Index	233

Einleitung

Konflikte im beruflichen Alltag sind normal. Unterschiedliche Interessen, Missverständnisse, ungeklärte Rollen und Schnittstellen sowie ungewohnte Anforderungen führen zu konflikthafter Situationen, die den Arbeitsprozess belasten. Daraus entstehen oft hohe Konfliktkosten und Belastungen für das Arbeitsklima.

- »10 bis 15 Prozent der Arbeitszeit in jedem Unternehmen werden für die Konfliktbearbeitung verwandt« und
- »30 bis 50 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften werden direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten oder Konfliktfolgen verbracht.«

lauten die Ergebnisse der Konfliktkostenstudie der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft aus dem Jahre 2009. (KPMG AG 2009: 20)

Das Entstehen von Konflikten können wir meist nicht beeinflussen. Sehr wohl aber, wie wir Konflikte erkennen und sie bearbeiten.

»Nicht der Konflikt ist das Problem, sondern die Art und Weise, wie wir damit umgehen.«

Die Mediation bietet neue Chancen für Unternehmen und Organisationen, ihre Fähigkeiten zur Problemlösung weiterzuentwickeln. Die innerbetriebliche Wirtschaftsmediation stärkt die Konfliktfähigkeit der Beschäftigten und die Konfliktregelungskompetenz der Führungskräfte, Personalverantwortlichen und Betriebsräte. Sie schafft Grundlagen für die Konfliktfestigkeit einer Organisation.

Die Konfliktbearbeitung in Unternehmen ist ein sensibles Feld. Sie hat Einfluss auf Strukturen und Abläufe, berührt Verantwortlichkeiten und Machtpositionen. Führungskräfte wollen und können die Verantwortung für diese Prozesse nicht aus der Hand geben.

Das in diesem Buch vorgelegte Konzept der Wirtschaftsmediation betrachtet die innerbetriebliche Konfliktbearbeitung als eine Gemeinschaftsleistung von internen Verantwortlichen und externen Mediatoren. Grundlage ist eine Kooperation, die den internen Verantwortlichen die Kontrolle über den Prozess der Konfliktbearbeitung sichert.

Zugleich ermöglicht sie den externen Mediatoren, eine »helfende Haltung« gegenüber Personen und Unternehmen einzunehmen.

Effektive Konfliktbearbeitung ist ein Aushandlungsprozess in der Triade:

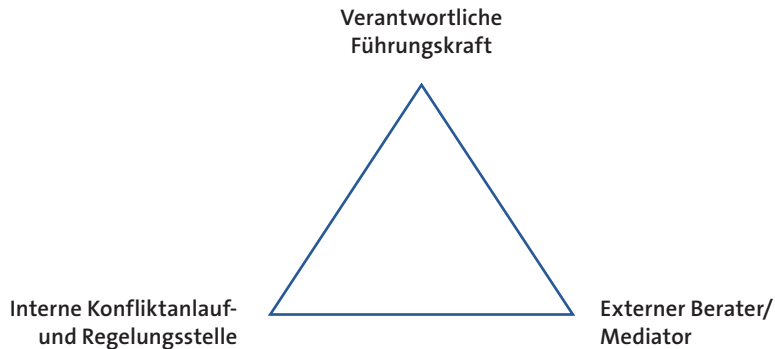


Abb. 1 Triade der Konfliktbearbeitung

Jede dieser drei Gruppen hat eine bestimmte Rolle in der

- Planung,
- Durchführung und
- Auswertung

der Konfliktbearbeitung.

Ein Bearbeitungsprozess auf Augenhöhe ist dann möglich, wenn es ein gemeinsames Verständnis der Mediation, der möglichen Verfahrensweisen und anzuwendenden Techniken gibt. Die Autoren bieten auf dem Hintergrund langjähriger Erfahrungen in Praxis und Lehre einen Entwurf für ein derart gemeinsames Verständnis.

Mit diesem Buch wenden sich die Autoren vor allem

- an Führungskräfte in Unternehmen, die Konflikte in ihrem Verantwortungsbereich konstruktiv und nachhaltig klären wollen,
- an Personalverantwortliche, die den Rahmen der bisherigen Konfliktregelung erweitern wollen,
- an Betriebs- und Personalräte, die ihre Führungskräfte und Mitarbeiter bei der Bewältigung von Konflikten begleiten wollen,
- an freiberufliche Mediatoren, die ihre Dienstleistung im Bereich der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung anbieten wollen, und
- Studierende und beruflich an Wirtschafts- und Managementfragen Interessierte, die neue Strategien und Methoden der Konfliktlösung kennenlernen wollen.

Im Kapitel 1 werden die veränderten Rahmenbedingungen für Unternehmen und die Notwendigkeit neuer Handlungsformen und Kompetenzen beschrieben.

Im Kapitel 2 geht es darum, ein gemeinsames Verständnis der Grundlagen und Verfahren der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung zu schaffen, um gut zusammenarbeiten zu können.

Im Kapitel 3 werden an konkreten Beispielen die Arbeiten der Vorphase der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung –

- eine kooperative Auftragsgestaltung,
- eine transparente Erarbeitung des Settings der Konfliktregelung und
- eine verbindliche Vertragsgestaltung – dargestellt.

Im Kapitel 4 bis 7 werden verschiedene Herangehensweisen und Techniken beschrieben, die für die Bearbeitung unterschiedlicher innerbetrieblicher Konfliktlagen sinnvoll sind. Dies wird an konkreten Falldarstellungen und Beispielen verdeutlicht.

Im Kapitel 8 werden Hinweise für Konfliktmanagement und Führung gegeben, um die Ergebnisse der Konfliktbearbeitung in Struktur und Abläufen zu verankern.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text die männliche Form benutzt und von der Führungskraft, der Konflikthanlaufstelle, dem Mediator usw. gesprochen. Selbstverständlich sind hier alle weiblichen Rollenträgerinnen eingeschlossen.

Kapitel 1. Unternehmenswandel und Mediation

Mit der Wirtschaftsmediation etabliert sich in den letzten Jahren ein weiteres Beratungsangebot für Unternehmen und Organisationen für den sensiblen Bereich der Konfliktregelung. Das hängt vor allem damit zusammen, dass in Zeiten hoher Unsicherheit und Komplexität die Konflikte und damit auch die Konfliktkosten zunehmen. Führungskräfte in Unternehmen stehen vor dem Problem, dass für viele wichtige Entscheidungen nicht klar ist, was »richtig« oder »falsch« ist.

Der Soziologe Ulrich Beck hat dies folgendermaßen ausgedrückt:

»Im Übergang zu einer anderen, reflexiven Moderne stehen die Institutionen ... vor der Herausforderung, eine neue Handlungs- und Entscheidungslogik zu entwickeln, die nicht mehr dem Prinzip des ›Entweder-Oder‹, sondern dem Prinzip des ›Sowohl-als-Auch‹ folgt. Entscheidungen bedürfen neuer Begründungen und Verfahren.«
(Beck 2004: 16)

In dieser Situation haben viele bisher übliche Formen der Konfliktregelung an Wirksamkeit verloren. Gerichtliche Klärungen sind oft zu langwierig und kostenintensiv. Mediationsverfahren bieten neue Alternativen zur Konfliktbearbeitung. Am 28.06.2012 verabschiedete der Bundestag das »Gesetz zur Förderung der Mediation und anderer Formen der außergerichtlichen Konfliktbeilegung«. Das Mediationsgesetz hat die Standards und rechtlichen Rahmenbedingungen für die weitere Anwendung der Wirtschaftsmediation in Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen im Bereich sozialer Dienstleistungen geschaffen.

1.1 Veränderte Rahmenbedingungen für Unternehmen

»Zeiten des Übergangs sind Zeiten der Mediation« schreibt der Schweizer Mediator Joseph Duss-von Werth in seiner Darstellung der Geschichte der Mediation in Europa. (Duss-von Werth 2005: 31) Unternehmen, Ver-

waltungen und Institutionen der sozialen Dienstleistungen befinden sich in einem »Übergang« und einem ständigen Wandel. Die zunehmende Globalisierung, die gestiegenen Anforderungen auf Umweltverträglichkeit und nachhaltiges Wirtschaften, die internetbasierte Kommunikation mit all ihren Chancen und Risiken, die Turbulenzen an den Kapitalmärkten und die Überschuldung der Staatshaushalte sind Entwicklungen, auf die Unternehmen ständig reagieren müssen.

VUCA heißt das Kürzel, das zunehmend Eingang in Strategiedebatten in Unternehmen findet. (Schumacher 2013: 180) Die einzelnen Buchstaben stehen für

- V = Volatility
- U = Uncertainty
- C = Complexity
- A = Ambiguity.

Mit den Begriffen *Flüchtigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Vieldeutigkeit* sind die Herausforderungen für Unternehmen gut umschrieben.

»Es ist heute praktisch nichts mehr so, wie es einmal war – und wenn es etwas gibt, das sich verlässlich vorhersagen lässt, dann dies: Es wird nie mehr so sein, wie es einmal war. Für viele Menschen aber – nicht nur in der Wirtschaft – hat sich die Veränderung zu schnell vollzogen. Manager und Führungskräfte sind plötzlich und zum Teil unerwartet vor ganz neue Aufgaben gestellt und diese Aufgaben erfordern zum Teil völlig neue Kenntnisse und Fähigkeiten« fassen Doppler/Lauterburg in ihrem Buch »Change Management« die Situation zusammen. (Doppler/Lauterburg 2002: 36)

1.2 Umgang mit Problemen und Konflikten

Längerfristig betrachtet wissen wir, dass Übergänge zu etwas Neuem führen und viele Chancen enthalten. In den Zeiten des Übergangs aber stehen die Probleme und Risiken im Vordergrund. Unsicherheit und Komplexität im Umfeld der Unternehmen bestimmen auch das Verhalten ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter. Der steigende Arbeitsdruck und die ständigen Veränderungen in Strukturen und Abläufen schüren Ängste und führen zu Konflikten zwischen Mitarbeitern, Mitarbeitern und Führungskräften sowie in Teams und Arbeitsgruppen. Es kommt

zu Verzögerungen in den Arbeitsabläufen, Verschlechterungen in den Arbeitsbeziehungen, Krankheiten und zusätzlichen Ausfällen. Die daraus resultierenden Konfliktkosten führen in vielen Unternehmen zu einer erheblichen Wertvernichtung.

Nach der Konfliktkostenstudie der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft belasten Fehlzeiten, Fluktuationskosten, Abfindungszahlungen und Krankheitskosten wegen innerbetrieblicher Konflikte die Unternehmen jährlich mit mehreren Milliarden Euro. Gleichzeitig führt die Zunahme von Konflikten am Arbeitsplatz zu einer Überlastung der Führungskräfte. »30–50 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften werden direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten oder Konfliktfolgen verbracht.« stellt die KPMG-Studie fest. (KPMG 2009: 20) In vielen Fällen wird dieses Dilemma noch dadurch verstärkt, dass für jedes Problem zusätzliche Betriebsanweisungen und Regelwerke entwickelt werden. Diese Tendenz zur Überregulierung bringt selten mehr Sicherheit, sondern führt oftmals zu neuen Problemen und Belastungen. Die zunehmende Formalisierung und juristische Absicherung der Kommunikation am Arbeitsplatz stellen auch klassische Konfliktauflösstellen im Betrieb vor neue Probleme. Die späte Erfassung von Konflikten und formalisierte Verfahren behindert zunehmend eine flexible Lösungssuche.

1.3 Neue Kompetenzen

Immer deutlicher zeichnet sich ab, dass die Problemlösungsfähigkeit von Unternehmen der entscheidende Faktor für ihr Überleben im Markt und für die Sicherheit der Arbeitsplätze ist. Mitarbeiter und Führungskräfte brauchen ein höheres Maß an sozialer Kompetenz, um sich in unsicheren Zeiten und unübersichtlichen Situationen orientieren zu können. Dies gilt besonders für Führungskräfte.

Peter F. Drucker, einer der Begründer der Organisationsentwicklung, sagte dazu:

»Sie müssen lernen, mit Situationen zurechtzukommen, in denen sie nichts befehlen können, in denen sie selbst weder kontrolliert werden noch Kontrolle ausüben können. Das ist die elementare Veränderung. Wo es ehemals um eine Kombination von Rang und Macht ging, wird es in Zukunft Verhältnisse wechselseitiger Übereinkunft und Verantwortung geben.« (Zitiert nach Doppler/Lauterburg 2000: 73/74)

Oder anders ausgedrückt: Um die Zukunft der Organisation zu sichern, brauchen wir auf allen Hierarchieebenen eines Unternehmens mehr soziale Kompetenz. Die sogenannten weichen Faktoren –

- persönliche Haltung,
- Kommunikation,
- Verhandlungs- und Vermittlungskompetenz,
- Feedback –

werden zunehmend die wirklich harten Faktoren. Klaus Doppler spricht weiter von der

- Prozesskompetenz, als der *»Fähigkeit, Informationsprozesse, Entscheidungsvorgänge und Arbeitsschritte sorgfältig auf das Aufnahmevermögen und die Lernkurve von Menschen und Gruppen abzustimmen.«* und von der sog.
- Chaos-Kompetenz, als der *»Fähigkeit, in akuten Konflikt- und Krisensituationen, wenn alles drunter und drüber geht, ruhig Blut zu bewahren und handlungsfähig zu bleiben ... gut zuzuhören und auf Menschen einzugehen ... und mit Urvertrauen in die Selbststeuerungsfähigkeit von Menschen und Gruppen ... dem intuitiven Wissen, dass die«chaotische»Situation nicht ein sinn- und willenloses Durcheinander darstellt, sondern lediglich einen Grad der Komplexität aufweist, der sich im Moment unserer Bewältigung entzieht.«* (Doppler/Lauterburg 2002: 72)

Der US-Amerikaner Karl E. Weick verstärkt diese Forderung nach neuen Kompetenzen in seinem Konzept eines *»achtsamen Managements«*. Im Zentrum steht dabei die Forderung nach einer hohen Sensibilität für Abläufe und Beziehungen. Denn ob und welche Informationen unten an der Basis gehört und nach oben an die Managementebene gegeben werden, hängt vor allem von der Qualität der Beziehungen ab. *»Wenn Manager nicht untersuchen wollen, was zwischen den Menschen in ihren Unternehmen vor sich geht, werden sie nie verstehen, was in diesen Menschen vorgeht.«* (Weick/Sutcliffe 2007: 26)

Eine wertschätzende Kommunikation und Vertrauen in interessensorientierte Verfahren – all diese Kompetenzen können Mitarbeiter und Führungskräfte in Organisationen durch die Beschäftigung mit Mediation erlernen und vertiefen.

Diese Ansätze repräsentieren ein neues Denken zu den Themen Management, Führung und Veränderungsprozesse, das getragen ist von einer gewissen Demut, von Respekt vor der Komplexität und Unwägbarkeit gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Prozesse und von der

Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern und Kunden. Diese reflektierte, auf Nachhaltigkeit bedachte Herangehensweise ist sehr gut mit den Haltungen und Arbeitsweisen der Wirtschaftsmediation zu verbinden.

1.4 Drei Felder der Wirtschaftsmediation

Mediation ist – wie das Mediationsgesetz definiert – »ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben.«

Mit der Verabschiedung des Mediationsgesetzes im Deutschen Bundestag am 28.06.2012 wurde die 25-jährige Pionier- und Entwicklungsphase der Mediation in Deutschland abgeschlossen und Mediation als anerkannte Beratungsdisziplin etabliert.

Die Wurzeln der Mediation reichen allerdings viel weiter zurück. Der Grundsatz, dass in sozialen Gemeinschaften eine dritte Person die Konfliktparteien unterstützen kann, ist in allen Kulturen zu finden und in den alten Stammeskulturen in Afrika, Asien und Lateinamerika fest verankert. Auch in der europäischen Geschichte hat die Mediation eine bedeutsame Rolle gespielt. So wurde am 26. Oktober 1648 in Münster der Westfälische Frieden geschlossen, der den verheerenden Dreißigjährigen Krieg beendete. In der Präambel des Friedensvertrages heißt es, der Friede sei möglich geworden

»durch die Intervention und das Werk des berühmten und ausgezeichneten Legaten und Senators aus Venedig, des Herrn und Ritters Aloysius Contarini, der den Auftrag des Mediators unabhängig von den Begehrlichkeiten der Parteien während beinahe fünf Jahren unverdrossen erfüllt hat.« (Duss-von Werdt 2005: 33)

Die heutige Form der Mediation entwickelte sich in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts in den USA. In den 80er Jahren wurden diese Erfahrungen auch in Europa aufgenommen. In den 90er Jahren entstanden Fachverbände und systematische Ausbildungen für Mediatorinnen und Mediatoren. Im Jahre 2003 hat Österreich als eines der ersten europäischen Länder ein Zivilmediationsgesetz verabschiedet. 2008 verpflichtete eine EU-Richtlinie alle Mitgliedsländer der EU, die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Mediation zu schaffen.

Damit wurde der allgemeine Rahmen für die Anwendung von Mediationsverfahren in unterschiedlichen Arbeitsfeldern geschaffen. Es entwickelten sich beispielsweise spezielle Arbeitsformen in der Familienmediation, der gerichtsnahen Mediation, der Schulmediation, der Mediation im öffentlichen Bereich und der Wirtschaftsmediation. Innerhalb des allgemeinen, gesetzlichen Rahmens werden die konkreten Formen der Mediation durch den Kontext der jeweiligen Anwendungsbereiche bestimmt. In der Wirtschaftsmediation bestimmt sich der Kontext aus dem wirtschaftlichen Handeln sowie aus der Unternehmenskultur, den Strukturen und Abläufen in den Organisationen.

In den letzten Jahren haben sich drei Arbeitsfelder in der Wirtschaftsmediation zu eigenständigen Beratungsangeboten entwickelt.

1. Die **Wirtschaftsmediation** als Alternative zu Gerichts- und Schlichtungsverfahren bei Vertragsverletzungen, Verhandlungen bei Kauf, Verkauf und Übernahmen von Unternehmen. Diese Form der Mediation zwischen Unternehmen (B2B-Business to Business) ist eng verbunden mit juristischen Fragen und Überlegungen zur Vertragsgestaltung. Auch Rechtsschutzversicherungen bieten zunehmend mediative Formen der Schadensregulierung an. In diesen Bereichen sind vor allem MediatorInnen mit juristischen Kompetenzen gefragt.
2. Ganz andere Schwerpunkte setzt die **Wirtschaftsmediation in der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung**. Hier geht es um Konflikte am Arbeitsplatz, im Team, um Fragen der Führung und um Probleme in Veränderungsprozessen. Im Vordergrund stehen Fragen der Unternehmenskultur, der Organisationsstruktur, der betrieblichen Abläufe und des Managements. Für den Wirtschaftsmediator im innerbetrieblichen Bereich sind daher Kenntnisse in Organisationswissenschaften, Managementkonzepten und Gruppendynamik sinnvoll. Auf dieses Arbeitsfeld der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation konzentriert sich die vorliegende Arbeit.
3. Als eine Weiterentwicklung der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation hat sich inzwischen **Systemdesign** als ein eigenständiges Arbeitsfeld etabliert. Unter Systemdesign ist die Entwicklung von innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystemen in Theorie und Praxis zu verstehen. Grundlage dieses Arbeitsfeldes ist die enge Verbindung von Mediation und Organisationsentwicklung.

1.5 Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation als Beratungsdisziplin

Die innerbetriebliche Wirtschaftsmediation hat sich als eigenständiges Beratungsangebot für Unternehmen und Organisationen etabliert. Allerdings zeigt die Praxis, dass eine Verankerung im Markt erst in Ansätzen zu erkennen ist.

Untersuchungen zur Anwendung der Wirtschaftsmediation (z.B. *Price Waterhouse Coopers und Europa-Universität Viadrina: 2005*) zeigen, dass trotz positiver und interessierter Diskussionen noch relativ wenige Mediationen in Unternehmen stattfinden. Dies hat unterschiedliche Gründe: So gibt es seit den 70er/80er Jahren des letzten Jahrhunderts unterschiedliche Beratungsangebote, die Unternehmen zur Bewältigung schwieriger Situationen oder Konflikte in Anspruch nehmen können.

Da sind auf der einen Seite die **Experten-Berater** der großen Beratungsfirmen, die umfangreiche Konzepte und Anleitungen zur Problemlösung des Kunden anbieten. Dies ist für den Kunden zunächst attraktiv, nimmt ihm aber auch die Kontrolle und Steuerung über Prozesse und oft die Möglichkeiten zur eigenen Gestaltung. Außerdem zeigt sich, dass viele der Konzepte, die eine innere Struktur der Unternehmen gravierend verändern, nicht den gewünschten Erfolg bringen, weil sie nicht gemeinsam mit den intern Zuständigen entlang der bestehenden Strukturen und Verfahren entwickelt wurden.

Den Ansatz, Probleme mit den Betroffenen so anzugehen, dass sie in einem Prozess selbst Lösungen entwickeln, setzen die sogenannten **Prozessberater** um. Ausgehend von den Ideen der amerikanischen Organisationsberater Peter Drucker, Edgar Schein, den Erfahrungen der Gruppendynamik und der systemischen Therapie entwickelte sich seit den 80er Jahren die systemische Organisationsberatung als Prozessberatung. In den Arbeiten von Peter Senge, Otto Scharmer, Rudi Wimmer, Klaus Doppler, Roswitha Königswieser, Fritz Glasl u. a. wurden viele Ideen, Konzepte, Verfahrensweisen und Instrumente entwickelt, um Unternehmen darin zu unterstützen, schwierige Situationen zu bewältigen und Konflikte zu lösen.

Wirtschaftsmediation als professionelle Beratungsdisziplin kann und muss an diese Konzepte anknüpfen, um als sinnvolles Angebot für Unternehmen wahrgenommen zu werden. Dies ist auch gut möglich, da der Gedanke der Mediation – als dritte Partei die Konfliktparteien zu unterstützen, selbst eine Lösung zu finden – mit der systemi-

schen Grundhaltung dieser Organisationsberater übereinstimmt. Außerdem wurden im Feld der systemischen Organisationsberatung eine Fülle von Konzepten und konkreten Instrumenten entwickelt, die sehr hilfreich für die Mediation in Unternehmen und Organisationen sind.

Darüber hinaus ist Mediation noch zu unbekannt. Offensichtlich gibt es bei den verantwortlichen Personen in den Unternehmen noch viele Unklarheiten und Fragen über die konkreten Formen der Anwendung:

- Worin liegt der tatsächliche, längerfristige Nutzen?
- Wie können die Verantwortlichen in den Unternehmen die Kontrolle über den Prozess der Konfliktbearbeitung behalten?
- Welche Möglichkeiten der mediativen Konfliktbearbeitung gibt es?
- Wie werden die Ergebnisse für den Arbeitsprozess wirksam gemacht?

Auf diese Fragen müssen Wirtschaftsmediatorinnen und Wirtschaftsmediatoren überzeugende Antworten finden, um die innerbetriebliche Wirtschaftsmediation als eigenständige Beratungsdisziplin am Markt zu verankern.

1.6 Das Konzept der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation

Mediation ist eine dienende Disziplin. Ihr Ziel ist es, Unternehmen und Organisationen dabei zu unterstützen, Probleme zu lösen, die Kooperation in Teams und Arbeitsgruppen zu verbessern und Ergebnisse zu erzielen. Am Beginn der Etablierung der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation als eigenständige Beratungsdisziplin steht daher zunächst eine erhebliche Theorieanstrengung, um das neue Verfahrenselement der Mediation mit bestehenden Beratungsansätzen zu verbinden.

Das hier vorgestellte MEDIUS-Konzept der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation ist durch drei Schritte gekennzeichnet:

Der Schritt von der personenorientierten zur organisationsorientierten Mediation

Konflikte in Organisationen werden in der Regel als Konflikte zwischen Personen sichtbar. Im Arbeitsleben begegnen sich Personen jedoch unter besonderen Bedingungen. Grundlage ihrer Beziehung sind der Arbeitsvertrag mit dem Unternehmen und die Beschreibung ihrer