

# Mediationsprozesse in Unternehmen

## – alter Wein in neuen Schläuchen?

»Um Lösungen für unsere Probleme zu finden, müssen wir das Denkniveau verlassen, das wir innehatten, als wir unsere Probleme erschufen.«

Albert Einstein

*Wirtschaftsmediation ist zu einer erfolgreichen Methode bei der Lösung von Konflikten zwischen und innerhalb von Unternehmen geworden. Mit diesem Aufsatz geben wir Ihnen einen Überblick über den derzeitigen Stand der Diskussion zur Nutzung mediativer Verfahren als Beitrag für eine neue Konfliktkultur in Unternehmen. Weiter kennzeichnen wir die Grundzüge mediativer Verfahren und stellen nach einem Exkurs in die Konflikttheorie konkrete Handlungsmöglichkeiten in konflikthaften Situationen vor.*

### Die Nicht-Lösung ist auch eine Lösung, aber...

Wenn man die Ergebnisse aus der Konfliktforschung berücksichtigt, so ist grundsätzlich anzunehmen, dass ein Konflikt in jedem Fall ein Ende finden bzw. seine Wirkung zeigen wird: Die Frage ist lediglich, um welchen Preis: Wie lange dauert der Weg hin zur Lösung und überwiegen am Ende die Vorteile die Nachteile? Ein nicht geklärt oder nicht genügend beachteter Konflikt sucht sich immer einen Weg, um die Aufmerksamkeit von der Person oder der Instanz zu erhalten, die er benötigt. Weil dieser Prozess aber einer eskalierenden Dynamik unterliegt, ist dieser Weg am Ende oft mit »Leichen« gepflastert, die vermeidbar gewesen wären. Am Ende dieses Weges angelangt, ist der eigentliche Anlass meist nicht mehr thematisierbar. Eine Lösung des Konfliktes ist in diesem Stadium nur noch mit (mehr oder weniger gewaltsamen) Machtentscheiden möglich. Das eigentlich jedem Konflikt immanente Lernpotential für die Beteiligten kann jetzt nicht mehr genutzt werden.

So gesehen wird eine Chance in der Krise vergeben.

### Mediation oder wie es gelingen kann, Konsens zur erlangen

Mediation nun – als Vermittlungshilfe zur Selbstlösung von Konflikten – funktioniert wesentlich als bewusstes und reflektiertes Verlassen dieser destruktiven Konfliktzonen, in denen Lösungen bestenfalls zu einem Waffenstillstand führen und soll helfen einen echten Konsens mit allen Beteiligten zu erarbeiten. Im Unterschied zum Kompromiss werden hierbei nicht die streitigen Positionen verhandelt, sondern die dahinterstehenden Interessen, Bedürfnisse und Zukunftsentwürfe in den Mittelpunkt gestellt.

### Mediation – die neue Weich-Ei-Welle als Führungsstil?

Nein! Mediation entfaltet ihre Wirkung vor dem geltenden Recht. Sie stellt auf der Grundlage des Rechts im Unterschied zur Rechtsanwendung die Rechtsverwendung. Konfliktpartner entscheiden den Weg zu ihrer Konfliktlösung zwischen Streit und interessensgerichteter Entscheidung!

Aber: Alle nachfolgenden Überlegungen zur mediativen Konfliktlösung beruhen auf der Annahme, dass es »im Notfall« auch den Machtentscheid (z. B. der Unternehmensleitung) oder den Rechtsweg als Nichteinigungsalternative gibt. Auch für die Einführung von Mediation und mediativen Elementen in einem Unternehmen ist also entscheidend, dass der kontradiktorische, d. h. juristische Weg gegeben und bekannt ist. Ist das nicht der Fall, hat die Mediation wenig Chancen, ernstgenommen zu werden. Es muss den Beteiligten eines Konfliktes klar sein, dass im Fall des Scheiterns mediativer Bemühungen, »draußen« eine Rechtsordnung bereitsteht. Wenn für Verfehlungen (Mobbing, arbeitsrechtliche Verstöße, Vertragsverletzungen usw.) mit keiner Ahndung zu rechnen ist, fehlen (kultu-



Helmut Promberger,  
Berater- und  
Trainergemeinschaft  
»vier für fair«,  
Pfaffenhofen



Stefan Wiesinger,  
Rechtsanwalt,  
Berater- und  
Trainergemeinschaft  
»vier für fair«,  
München

relle und organisatorische) Basisvoraussetzungen für ein mediatives Angebot.

### **Warum ist das so? Wie kommen wir zu dieser Annahme?**

Ein großer Teil der Konflikte innerhalb einer Organisation beruht auf der Unklarheit und Unsicherheit der Rahmenbedingungen von Zuständigkeiten und Hierarchiestrukturen oder aber – selbst wenn das alles klar wäre – auf Antagonismen zwischen formeller und informeller Macht: Die Führungspersonen, die die Verantwortung hätten, einen Konflikt zu regeln, unterlassen dies bewusst oder unbewusst, aus welchen Gründen auch immer.

Damit also in der Folge das Angebot mediatorischer Konfliktlösung überhaupt greifen kann, sind vorab die systemischen Voraussetzungen der hierarchischen und strittigen Konfliktlösung in einer Organisation sicherzustellen. Erst dann kann der erste Schritt, nämlich vor einem Machtentscheid egalitäre, d. h. mediative Möglichkeiten anzubieten, gelingen.

Mediation ist nicht nur die zivilisatorisch ungleich interessantere und sicherlich auch humanere Form des Umgangs mit Konflikten. Sie steht auch – quasi pyramidenförmig – auf den Schultern der Macht, als Weiterentwicklung eines mündigen Zusammenlebens und -arbeitens von Menschen, das die Subjektwürde des Streitpartners anerkennt, und das die neuen Möglichkeiten und Ressourcen, die gerade in diesem Anerkennen stecken, nutzt.

Zur Unterscheidung der Begrifflichkeiten ist die Abgrenzung »Mediation versus Machtentscheid« hilfreich, zur organisatorischen Einbettung innerhalb eines Systems ist die Kombination entscheidend.

## **Grundkennzeichen**

Etwas vereinfachend könnte man die herkömmliche, streitige Konfliktlösung mit folgenden Kennzeichen beschreiben.

Delegation: Die Parteien delegieren die Lösungsfindung und die Entscheidung an Externe (Vorgesetzte, Anwälte oder Gerichte).

Rechtliche Überlegungen sind vorrangiger Bezugspunkt dieser Entscheidung.

Weitere Voraussetzung ist, dass die selbstbestimmte Lösungsfindung auf der Ebenbürtigkeit der Konfliktparteien beruht. Für den Einsatz von Mediation

### **Das mediative Konfliktlösungsmodell basiert auf folgenden Kennzeichen:**

- Die Konfliktparteien entschließen sich, selbst eine Lösung zu erarbeiten.
- Neben rechtlichen Überlegungen sind vor allem die Interessen und Bedürfnisse Bezugspunkte für Vereinbarungen.
- Die Ressourcen für die Lösung werden im Umfeld der Konfliktparteien gefunden.
- Die Vereinbarung ist eine Regelung des zukünftigen Geschehens und nicht nur die Klärung von Vergangenheit.
- Der Mediator hat per definitionem keine Entscheidungsbefugnis.
- Die Lösung beruht auf Freiwilligkeit, er hält aber volle rechtliche Verbindlichkeit und Durchsetzbarkeit ( bindender Vertrag).

und mediativen Elementen in Organisationen hat dies zur Folge, dass bei Konflikten zwischen verschiedenen Hierarchieebenen (Vorgesetzte – MitarbeiterInnen) für die Verfahrensdauer ein Hierarchieausgleich zu erfolgen hat.

### Mediation als Klärungshilfe durch einen Dritten

Die kommunikativen Rahmenbedingungen werden vom Mediator hergestellt. Dieser hat als sogenannter »Hüter des Verfahrens« die Prozessverantwortung. Die Rollentreue in der Haltung als Mediator ist dabei die besondere Herausforderung. Der Mediationsversuch kann jederzeit von jedem abgebrochen werden.

*Für personenbezogene Konflikte in Unternehmen ist Mediation das Verfahren erster Wahl. Mediation als Verfahren stellt einen Klärungs- und Entscheidungsprozess dar. Es erhält seine Effizienz dadurch, dass es von Konfliktpartnern gewählt wurde, vor dem Hintergrund des geltenden Rechts angesetzt wird und mit dem Mediator als »Hüter des Verfahrens« so gestaltet werden kann, dass Konfliktpartner von einander lernen und je nach ihrer Interessenlage auch zukünftig mit einander im Kontakt bleiben können.*

- Vermittlung in streitigen Verhandlungen zwischen Unternehmen, z. B. Lieferant und Abnehmer, zwischen Mitbewerbern, Konzernfilialen usw.

#### Die Mediation durchläuft idealtypisch fünf Phasen

1. *Contracting:*  
Verfahrensregeln werden vereinbart
2. *Themensichtung:*  
Inhalte u. Reihenfolge der zu bearbeitenden Konfliktthemen werden transparent gemacht, Faktenklärung
3. *Konfliktbearbeitung:*  
von Positionen zu Interessen
4. *Lösungen:*  
neue Optionen finden, auswählen und verhandeln
5. *Vereinbarung:*  
Vertrag formulieren

#### Anwendungsgebiete in der Wirtschaft

- Vermittlung in allen unternehmensinternen persönlichen Konflikten zwischen Einzelpersonen, Gruppen, Abteilungen und bei Mobbing;
- Analyse von Konflikten innerhalb und zwischen Unternehmen;
- Beratung bei der Auswahl der Verhandlungspartner oder Verhandlungsteams;
- Vermittlung in der gemeinsamen Verhandlung anstehenden Streitpunkte;
- Begleitung bei der Umsetzung (evtl. Nachverhandlung) der erzielten Vereinbarung;
- Vermittlung zwischen Unternehmen bei der Verhandlung grundsätzlicher Strukturfragen, wie z. B. Unternehmensnachfolge, Kooperationen, Fusionen;

#### Nutzen für Mensch und Organisation

Konflikte zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen, zwischen MitarbeiterInnen untereinander, zwischen Teams, Abteilungen etc. sind normal und als solches zuerst einmal nicht schädlich. Es kann – das ist heute allgemein anerkannt – ein hoher Leistungsanreiz darin stecken. Aber ungelöste, schwelende oder verkrustete Konflikte belasten Arbeitsklima und Arbeitszufriedenheit und beeinträchtigen die Leistung bis hin zum totalen Ausfall.

Die wirtschaftlichen und sozialen Kosten von ungelösten oder per Machtentscheid gelösten Konflikten können erheblich sein und äußern sich z. B. in:

- unproduktiver oder gar kontraproduktiv gebundener Arbeitszeit,
- psychischen Belastungen und verringerte Leistungsfähigkeit,

- hoher Fluktuation, hohem Krankenstand und negativer Auslese,
- Ineffizienz aufgrund mangelnder Zusammenarbeit oder
- »Sicherheitsmaßnahmen«, »Bunkerbauten« und gegenseitigen Blockademaßnahmen.

### Konflikt, was können wir durch dich und von dir lernen?

Mediation bietet die Chance, dass die Konfliktparteien selbst zu einer als fair empfundenen Lösung gelangen. Dadurch entstehen Lösungen, die ungleich nachhaltiger sind als jede autoritäre oder rechtliche Entscheidung. Konflikte sind fast immer ein Hinweis für anstehende, meist überfällige Veränderungen im System. Dieses immanente Potential und »Wissen« wird aber nur genutzt, wenn die Krise/der Konflikt als solche/r anerkannt wird und die angemessene Aufmerksamkeit bekommt. Wir bekommen eine Antwort auf die Frage: »Konflikt, was hast du uns zu sagen?« erst dann, wenn wir bereit sind, diese Antwort – und das bedeutet oft Einsicht in Neugestaltung und Veränderung – anzunehmen. Fehlt es an dieser Bereitschaft oder befürchten wir, uns Veränderung nicht »leisten« zu können, sollten wir gar nicht erst diese Frage stellen. Mediation eignet sich also nicht als »kosmetisches« Instrument der Unternehmensführung. Hier würden lediglich Erwartungen bei allen Beteiligten geweckt werden, die, wenn sie nicht gelebt werden können, Frustration und Widerstand lediglich erhöhen.

Wird aber das Gewinnpotential dieses Verfahrens erkannt und die Ebene »Sieg/Niederlage« verlassen, bietet dieses Verfahren den Schutz vor dem nachfolgenden und meist kostspieligen Boykott einer von »oben herab« getroffenen Entscheidung. Es entstehen fortsetzbare, oder gar wiederaufgenommene, tragfähige und handlungsfähige Arbeits- und Geschäftsbeziehungen. Geglückte Mediationsprozesse erzeugen auch ein Echo für eine effektivere

und kompetentere Konfliktkultur in einem Unternehmen. Sie ist somit ein wertvolles Werkzeug für Personal- und Organisationsentwicklung. Im Regelfall ist das Verfahren selbst erheblich billiger und schneller als vergleichbare Gerichtsverfahren und hat nach Untersuchungen in den USA eine Erfolgsquote zwischen 70-90%. Motorola hat sein Budget für Gerichtsstreitigkeiten durch Beiziehung von MediatorInnen um 75% reduziert. Toyota konnte die Anzahl gerichtsbabhängiger Verfahren verschiedenster Art binnen weniger Jahre durchschnittlich von fast 200 auf 3 pro Jahr verringern, und beim Computerriesen NCR werden heute 60% der Konflikte mittels Mediation gelöst.

### Mediation aus Sicht der Personalentwicklung

Personalentwicklung hat sich klassischerweise mit der Förderung der Humanressourcen, vom Personalrecruiting und der Einführung neuer MitarbeiterInnen über die Konzeption vielfältiger Förder- und Bildungsmaßnahmen bis hin zur Führungskräfteentwicklung zu befassen. Dabei wird versucht, dies nicht nur als »individuelles« Lernen einzelner MitarbeiterInnen zu begreifen, sondern als Begleitung eines systematischen Prozesses zunehmender Innovation einer lernenden Organisation, des Unternehmens.

Die Notwendigkeit der Abstimmung mit der Gesamtstrategie eines Unternehmens ist offensichtlich und wird immer wieder angemahnt.

Der Personalentwicklung hat daher ein klar vorgegebenes Konfliktreglement und die Pflege einer nachhaltigen Konfliktkultur ein großes Anliegen zu sein. Sowohl im kurativen als auch im präventiven Umgang mit Konflikten steckt ein beachtliches Kapital, das verspielt oder gewonnen werden kann. Konfliktmanagement ist eine zunehmend wichtige Führungsaufgabe: Führungskräfte müssen lernen, mit Kon-

flikten umzugehen und ihre MitarbeiterInnen dazu befähigen.

Die Implementierung von Mediation als Teil eines solchen betrieblichen Konfliktreglements ist dabei unverzichtbar. Fast alle heutigen Managementansätze rufen zum Empowerment der MitarbeiterInnen auf, und zwar nicht nur aufgrund eines schicken Demokratiebewusstseins, sondern weil wir heute alle wissen, dass dadurch die Unternehmen und auch die MitarbeiterInnen ihr Potential entfalten können. Genauso wie der Erfolg einer konkreten Streitvermittlung auf dem endgültigen Konsens der Konfliktpartner beruht, beruht die Überzeugungsarbeit, Mediation in einem Unternehmen zu etablieren, auf einem Konsens der Führungskräfte der davon betroffenen Abteilungen.

### Ausgewählte Eckdaten aus der Konflikttheorie

Um in der praktischen Umsetzung wirksame Ablauf- und Zuständigkeitsvorschläge machen zu können, ist es wichtig, einige wesentliche Erkenntnisse aus der Konfliktforschung zu berücksichtigen.

Auch wenn jeglicher Konfliktypologie mit Vorsicht zu begegnen ist, sollen hier im Überblick einige Konfliktypen, Konfliktstile und Konflikteskalations-

#### Konfliktarten:

Hier kann unterteilt werden bezüglich der Reichweite eines Konfliktes:

- Friktion/Reibung: Funktionsrahmen (Positionen) werden respektiert (Betriebsrat – Direktion bei Tarifkonflikten),
- Positionskampf: Funktionsrahmen sollen verändert werden, aber Gesamtrahmen bleibt akzeptiert («mehr Mitsprache bei...«),
- Systemveränderungskonflikt: Gesamtstruktur steht zur Debatte (bei Fusionen)

oder nach der Äußerungsform:

- formgebundene Konflikte (innerhalb eines vorgesehenen Reglements)
- formfrei ausgetragene Konflikte

oder nach den archetypischen Verhaltensmustern:

- Rangkämpfe
- Revierkämpfe
- Geschlechterkämpfe

stufen sowie daraus resultierende Interventionsfolgerungen dargestellt werden.

Rangkämpfe treten in allen (nicht-primären) Gruppen- und Organisationsformen auf. Jede an sich auf gleicher Ebene gebildete Personengruppe bildet latent oder explizit eine Rangordnung. Je größer eine Gruppe bzw. das Unternehmen, umso deutlicher und deklarer ist dieser Vorgang. Daraus ist so gleich auch die Ambivalenz dieser Kraft ersichtlich: Die Funktionalität, die aus dieser ursprünglichsten aller »Hierarchisierungen« entspringt, ist enorm. Am deutlichsten vielleicht tritt sie in Erscheinung in der Schlagkraft der großen überkommenen Männerbünde (militärische Organisationen ...). Ihre Vorteile hat sie in klaren Entscheidungsreglements und Zuständigkeiten sowie in schneller Handlungs- und Reaktionsfähigkeit.

Die Nachteile dieser Unter-/Überordnung versuchen moderne Organisationsgestaltungen bewusst zu vermeiden. Bei dieser Struktur geht wesentliches Potential eines Teams oder aller Mitarbeiter eines Unternehmens verloren, da die Willensbildung und die Willensdurchsetzung sich auf wenige kleine und zentrale Steuereinheiten (den informellen Führern) konzentriert. Das will und kann sich heute niemand mehr leisten. Diese Rangdynamik spielt sich insbesondere innerhalb formell gleichrangiger Personengruppen ab. Wer weiß, dass in Teams diese Dynamik wirkt, kann re-

flektiert und effektiv damit umgehen. Revierkämpfe sind ebenso allgegenwärtig und prägen von der urzeitlichen Evolutionsdynamik angefangen bis hin zum Wettbewerbsprinzip der heutigen Marktwirtschaft unsere gesamte Wirklichkeit: Terrain beanspruchen, neu erobern und verteidigen. Die Komplexität und Tragweite dieses Grundtriebes braucht nicht weiter betont zu werden.

Ein weiteres Moment ist die Geschlechterdynamik: In jedem Sozialgebilde nehmen sich die Gruppenmitglieder untereinander dahingehend wahr, ob die jeweilige Person des anderen Geschlechts attraktiv oder unattraktiv und die des eigenen Geschlechts als potentieller Rivale einzuschätzen ist oder nicht. Wir müssen zumindest davon ausgehen, dass dies zumindest unter der Oberfläche und auf den ersten Blick nicht erkennbar stattfindet.

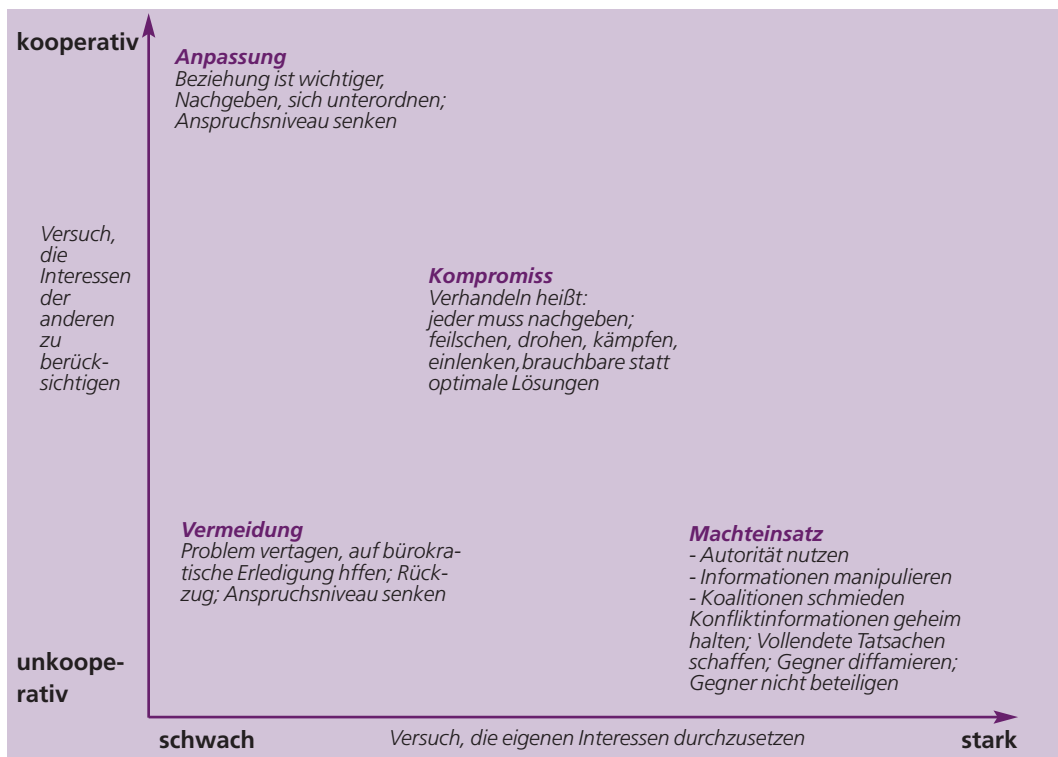
Von der Organisationsentwicklung wissen wir, dass – im Blick auf die Kernprozesse von Führung und Zusammenarbeit – besonders die konfliktträchtigen Zonen der »Entscheidungs- und

Delegationsvorgänge« unsere Aufmerksamkeit verdienen: Was entscheidet jeweils die Führung und was die Gruppe? Vereinfacht gesagt entstehen Konflikte dann, wenn entweder ein Kompetenzkampf zwischen dem Entscheidungs-/Machtanspruch der Führungsperson und der Gruppe besteht oder aber, wenn ein Machtvakuum entsteht: Keiner der beiden will die Entscheidung treffen. Mangelnde Transparenz darüber, was nun tatsächlich gilt, unterstützt diese Tendenz.

### Konfliktstile

Modelle menschlichen Konfliktverhaltens können auch unterschieden werden in eher kooperativ orientierte und eher kompetitiv orientiertes Verhaltensweisen:

Kooperations- und beziehungsorientiertes Verhalten läuft eher Gefahr, um der Beziehung willen, die eigenen Interessen hintanzustellen, sich sachlich unterzuordnen und anzupassen.





Kompetitiv-sachorientiertes Verhalten läuft eher Gefahr, zugunsten eines momentanen sachlichen Erfolges die eigenen Positionen zu Lasten der Beziehung durchzusetzen. Konstruktives Verhalten ist an den Interessen beider Parteien orientiert.

### Konflikteskalationsstufen

Als Orientierungshilfe kann das Phasenmodell der Konflikteskalationsstufen von Fritz Glasl dienen:

*Je länger ein Konflikt nicht einer Lösung zugeführt wird, desto stärker entwickelt sich eine Eigendynamik, die vom Ausgangsanlass weg führt. Das Konfliktgeschehen pflanzt sich selber fort. Nicht mehr die Parteien haben einen Konflikt, sondern der Konflikt hat die Parteien. Wie bei einer Lawine entwickelt sich eine Beschleunigung, die zu immer geringerer Beherrschbarkeit des Geschehens für alle Beteiligten führt.*

Glasl bezeichnet die wechselseitigen Rückkoppelungsprozesse als »Zirkelprozesse«, bei der in immer kürzeren Abständen für die Akteure ein Handlungszwang entsteht, sowohl die eigene Position abzusichern und sich gleichzeitig – in der irrigen Annahme, dadurch aus der Zwangslage herauszugeraten – wieder einen Vorsprung zu sichern. Dadurch werden stufenweise die eigentlich bei allen Parteien vorhandenen Hemmschwellen (points of no return) überschritten.

Neben der diagnostischen Bedeutsamkeit dieses Modells ist es sicherlich für unseren Zusammenhang wichtig, dass die von neutralen Dritten gesetzten Interventionen dem Eskalationsgrad angemessen sein müssen. Dies gilt ebenso für die vorzuschlagenden Reglements: In einer Situation z. B. des lose-lose, des »gemeinsam in den Untergang«, der angestrebten »Vernichtung des Gegners auch zum Preis der Selbstvernichtung« sind andere Interventionen angebracht als zu einem frühen Eskalationsgrad.

### Interventionsfolgerungen

Die nachfolgenden Überlegungen zur geeigneten Intervention können selbstverständlich nicht die komplexen Variationen von Methoden, Zielen und zugrundeliegenden Denkschulen wiedergeben, die in der modernen Konfliktforschung maßgeblich sind. Hier kann es lediglich um einen Überblick und erste Kriterien für die Auswahl des jeweils geeignetsten Verfahrens gehen, nicht jedoch um Detailmethodik. So sollen vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Typologie Kriterien erarbeitet werden, um die Rollenmodelle

- Moderation
- prozessbegleitende Konfliktsupervision/Coaching
- Mediation
- Schiedsverfahren
- Machteingriff

in ihrer jeweiligen Nützlichkeit differenzieren zu können: Ab wann besteht überhaupt Interventionsbedarf oder wann ist z. B. ein Machtentscheid erforderlich und was muss gegeben sein, damit eine »niedrigere« Intervention wieder Platz greifen kann?

Die Geeignetheit der einzelnen Rollenmodelle entspricht jeweils bestimmten Zonen der Eskalationsstufen. Es wird deutlich, dass mit zunehmendem Eskalationsgrad die Durchsetzungsmacht für eine Konfliktregelung von den Konfliktparteien weg hin zu Drittparteien wandert. Ebenso verlagern sich die Interventionschwerpunkte von der Sinneswahrnehmung/Reizaufnahme über die Einstellungen hin zum Verhalten.

Für die Strategiewahl der Drittpartei ist zunächst immer – wenigstens für die Orientierungsphase – die innere Haltung und Einstellung der Betroffenen zum Geschehen maßgeblich.

### Moderation

Moderation muss darauf vertrauen können, dass die Parteien den Konflikt im wesentlichen selbst bewältigen

können. Ihre Aufgabe ist es, lediglich den geeigneten Rahmen bereitzustellen und den Ablauf der Prozeduren zu begleiten.

### **Prozessbegleitende Konflikt-supervision**

Konfliktsupervision arbeitet an bereits länger fixierten Bildern, Einstellungen und Verhaltensweisen der Parteien. Rollen, Beziehungen und Organisationsstrukturen müssen u. U. umgestaltet werden.

### **Mediation insbesondere zu den Eskalationsstufen 6 und 7**

Die Parteien sind außerstande, in direkter Begegnung den Konflikt kooperativ zu lösen. Jedoch ist – zumeist auf äußeren Anstoß (Angebot) hin, der Wille zur begleiteten selbstgesteuerten Lösungssuche vorhanden.

### **Schiedsverfahren/Richterlicher Entscheid bis zu den Stufen 7, 8**

Nach Scheitern eines Vermittlungsversuches geht die Lösungsmacht über auf die Dritt-Instanzen. Ab diesem Punkt beginnt der kontradiktorische Weg.

### **Machteingriff**

Die Machtinstanz kann und muss ihre Maßnahmen gegen den Willen der Parteien durchsetzen. Wenn der Machteingriff nicht zur Eliminierung eines der Antagonisten führt, muss die Machtinstanz überdies in der Lage sein, nach ihrem Eingriff die Situation langfristig zu beherrschen.

### **Ausgewählte Merkmale der Wirtschaftsmediation und Mediation bei Machtdifferenzen**

Für den betrieblichen Bereich sind aufgrund der »branchentypischen« Besonderheiten der Wirtschaftsmediation einige wichtige Punkte herauszugreifen, die einer besonderen Beachtung verdienen:

Die Prä-Mediation mit entsprechenden Vereinbarungen spielt in der Wirt-

schaftsmediation eine besondere Rolle. Vor Mediationsbeginn und zur Auftragsklärung ist zu beachten, dass oft

- Auftraggeber und Konfliktparteien nicht identisch sind,
- »Außenerwartungen« und Ergebnisdruck des Auftraggebers anzusprechen sind oder
- (unausgesprochen) etwas Bestimmtes herauskommen soll.

Es ist zu klären,

- welcher Handlungsrahmen für neue Optionen und Entscheidungen zur Erarbeitung von Lösungen besteht,
- ob ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der nötigen Vertraulichkeit und den Informationsinteressen gegenüber Unternehmensleitung/ Auftraggeber gewährleistet ist.

Ein zentraler Punkt ist aber darüber hinaus insbesondere die Frage des erforderlichen Hierarchieausgleichs: Mediation kann prinzipiell nur dann funktionieren, wenn eine gewisse Ebenbürtigkeit vorhanden ist, die eine egalitäre Lösungskonstruktion ermöglicht. Ist dies nicht vorhanden, dann kann Mediation im engeren Sinn nicht stattfinden.

Die unternehmensinternen Konflikte finden aber häufig zwischen Beteiligten aus unterschiedlichen Hierarchiestufen statt. Hier stellt sich die Frage nach dem Hierarchieausgleich. Dieser ist in der Praxis gegeben, wenn

1. der/die Vorgesetzte für die Zeit und die Folgen der Mediation auf seine/ ihre Vorgesetztenrechte verzichtet;
2. der/die Schwächere einen »Hebel« hat (Kündigungsschutz, rechtliche Trumpfkarten ... );
3. Druck von »noch höher oben« kommt.

Die in Punkt 2 angeführte wechselseitige Abhängigkeit (Interdependenz) kommt sehr viel häufiger vor, als man auf den ersten Blick bei Konflikten zwischen verschiedenen Hierarchiestufen vermuten würde. In sehr vielen Fällen gibt es auch Druckmittel von



MitarbeiterInnen/Teams, die den/die Vorgesetzte auch nach unten abhängig machen.

### »Druck von oben« versus »Freiwilligkeit«

Angeordnete Mediationen sind sicher fragwürdig. Das Prinzip der Freiwilligkeit kann nicht ungestraft verlassen werden. Der Druck von oben kann hier nur insofern bedeutsam sein, als dadurch – quasi als Doppelintervention – die andere Alternative (Machteingriff) angedeutet wird. Eine Mediation »anzuordnen«, wird vermutlich nicht den gewünschten Erfolg bringen. Eine Mediation aber anzubieten, bevor ein anderer Entscheidungsweg eingeschlagen wird, kann Sinn machen.

Sollte der Hierarchieausgleich nicht möglich oder sinnvoll sein, können immer noch mediative Elemente hilfreich sein:

Einzelberatung (konstruktive Verhandlungsführung, deeskalierendes Verhalten...) oder Beratungsgespräch mit beiden Konfliktparteien (Moderation mit mediativen Grundprinzipien).

### Vorschlag zur Einführung von mediativen Verfahren im Unternehmen

Das nachstehende Grobkonzept versucht nun, die vorangegangenen Überlegungen und Grundsätze auf ein konkretes Reglement zu übertragen.

Die vorgeschlagenen Angebote und Verfahren müssen (nach ihrer Installation) im Unternehmen publiziert werden, damit sie auch tatsächlich Wirksamkeit erlangen und dort – wo die freiwillige Wahl besteht – auch in Anspruch genommen werden.

Die Führungskräfte des Hauses müssen mit dem Modell vertraut sein und die Wertigkeiten der einzelnen Interventionsmodule selbst einschätzen können. Die Formbindung der Konflikte ist bei allen Interventionsmodulen ein erstes

Ziel. »Anfragen« bezüglich des Umgangs mit einem konkreten Konflikt haben sich an den beschlossenen Reglements zu orientieren. Allein durch die Sicherstellung und das Wissen um die jeweils abgestufte Vorgehensweise wird der Umgang mit Konflikten auf eine neue Qualitätsstufe gehoben.

Dieses Reglement ist ebenso für Mobbing gültig.

Das betriebliche Konfliktkonzept muss die mitbestimmungspflichtigen Instanzen passieren.

## Die Module

### Konfliktmoderationen

Dieses Interventionsmodul ist meist schon vorhanden und wird in vielfältiger Weise sowohl von

- ▣ Linienführungskräften,
- ▣ Personalentwicklung und anderen internen Führungskräften
- ▣ externen ModeratorInnen

wahrgenommen und praktiziert. Es ist geeignet für Konflikte innerhalb der ersten drei Eskalationsstufen.

### Konflikt-Supervision/Coaching

Dieses Interventionsmodul ist bekannt und wird meist von externen VertragssupervisorInnen wahrgenommen. Denkbar ist, dass bei geeigneten Konflikten hierfür qualifizierte Personen aus der Personalentwicklung supervidieren/coachen.

Dieses Modul kommt zum Einsatz in den Konfliktstufen drei bis sechs.

### Mediation

Mediation sollte bei Konflikten ab Stufe vier der Konfliktskala allen MitarbeiterInnen und Führungskräften zur Verfügung stehen. Anfrage, Information, Beratung und Organisation kann jeweils über die Personalentwicklung abgewickelt werden.

Ist ein Hierarchiegefälle bei den Konfliktparteien vorhanden, dann ist seitens der Personalentwicklung vor Beginn der Mediation abzuklären, ob der erforderliche Hierarchieausgleich (siehe oben) herstellbar ist. Wenn nicht, dann ist eine solche Anfrage zurückzuweisen. Aufgrund der drohenden Befangenheit ist der Einsatz externer MediatorInnen notwendig.

Die (diagnostischen) Beratungsgespräche in der Vorphase zur Mediation sollten selbstverständlich neben der Information über die einzelnen Reglements den Grundprinzipien und dem Geist der Mediation entsprechen.

Mediation soll in der Unternehmensöffentlichkeit als erwünscht deklariert sein und den Führungskräften als Wahlmöglichkeit bei Konflikten der Stufen vier bis sieben empfohlen werden.

### Mediative Elemente

- Einzelberatung durch die Personalentwicklung
- konstruktive Verhandlungsführung, für deeskalierendes Verhalten...
- Beratungsgespräch mit beiden Konfliktparteien Moderation mit mediativen Grundprinzipien und bis zur Mediationsphase 2 (Themensichtung, Faktenklärung).

### Schiedsverfahren

Gleichzeitig mit dem Angebot zur Mediation ist eine Schiedskommission innerhalb des Unternehmens einzurichten. Der Kommission gehören mindestens drei Personen an, die jeweils für eine bestimmte Periode beauftragt werden. Sollten Personen der Schiedskommission in einem Konfliktfall befangen sein, so hat die Unternehmensleitung die Zusammensetzung zu ergänzen. Die Schiedskommission tritt nur dann in Aktion, wenn die Unternehmensleitung sie dazu auffordert.

### Mögliche Schritte im Schiedsverfahren

1. Anrufung durch eine oder mehrere Parteien oder obligatorisches Aufgreifen durch die Unternehmensleitung und Zuweisung zur Schiedskommission.
2. Prüfen der Zuständigkeit (ggf. Befangenheit) der Schiedskommission.
3. Erheben der Tatbestände, Anhörung der Parteien.
4. Anhörung weiterer Parteien.
5. Bildung eines eigenständigen Urteils, ggf. Sachverständige beiziehen.
6. Prüfung der rechtlich/normativen Grundlagen für die Entscheidung.
7. Autonome Entscheidung der Schiedskommission aufgrund eigener Interpretation des Tatbestandes und der Normen.
8. Mitteilung der bindenden Entscheidung an die Parteien
9. Überprüfung, ob begleitend »niedrigere« Interventionsmodule (Supervision/Coaching etc.) angeraten erscheinen.
10. Vorkehrungen für Ausführung und Kontrolle der Entscheidung

### Entscheid der Unternehmensleitung/Geschäftsführung

Im Falle des Scheiterns der anderen Interventionsmodule ist der Entscheid der Unternehmensleitung zu treffen. Es können dafür die analogen Verfahrensschritte wie bei der Schiedskommission in Betracht gezogen werden. Ebenso ist zusammen mit dem Entscheid zu überprüfen, ob begleitend die »niederen« Interventionsmodule (z. B. falls eine Fortdauer der Arbeitsbeziehung erhalten bleiben soll) angebracht erscheinen.

## Praktische Hinweise zum Vermittlungsprozess

### Funktionen der Orientierungsphase (PräMediation)

Es ist zu bedenken, dass jegliche diagnostische Intervention immer bereits eine Intervention im Vollsinne der Konfliktbehandlung ist.

Jede Untersuchung greift bereits in bestehende Verhältnisse ein. Dies spielt insbesondere dort eine Rolle, wo »Dritte« eine Lösungsentscheidung treffen sollen.

- a) Es ist geklärt, wer der Auftraggeber ist und welchen Einfluss er/sie auf die Konfliktbehandlung ausüben kann.
- b) Es ist geklärt, welche Personen und Gruppen zunächst aktiv an der Konfliktbehandlung mitwirken sollen.
- c) Die Drittpartei hat sich ein Bild des Konflikttypus gemacht.
- d) Die intervenierende Drittpartei kennt die Grundeinstellung der Konfliktpartner und die Bereitschaft zur Mitwirkung an der Konfliktbehandlung (Akzeptanzbasis für Maßnahmen).
- e) Die Konfliktpartner kennen die Rollenauffassung der dritten Partei. Mit den Konfliktpartnern ist geklärt, unter welchen Bedingungen die Drittpartei zu intervenieren bereit ist.
- f) Zwischen den Konfliktpartnern und der Drittpartei sind Schutzgarantien für die Konfliktpartner vereinbart worden.
- g) Die Konfliktpartner kennen die Spielregeln für die Interventionen.
- h) Der Status quo ist soweit geregelt, dass während der nächsten Maßnahmen die bereits erzielten Ergebnisse der Orientierungsphase nicht durch weitere eskalierende Maßnahmen der Konfliktpartner gefährdet werden.

### Verfahrensablauf:

1. Anrufung durch eine oder mehrere Parteien oder obligatorisches Aufgreifen durch die Führungskraft.
  2. Abklärung der Konfliktsituation und Überprüfung der Mittel der Wahl (Nutzen der Interventionsmodelle).
  3. Ist ein Hierarchiegefälle bei den Konfliktparteien vorhanden, dann ist seitens der Führungskraft oder seitens der Personalentwicklung vor Beginn der Mediation abzuklären, ob der erforderliche Hierarchieausgleich erzielbar ist. Wenn nicht, dann ist eine solche Anfrage zurückzuweisen.
  4. Bei allen Konstellationen weist die jeweils zuständige bzw. angerufene Führungskraft auf die weiteren Interventionsoptionen (Schiedsverfahren, Entscheidung durch die Geschäftsführung respektive Unternehmensleitung) hin und behält sich diese explizit vor. Die Möglichkeit des Mediationsverfahrens ist zu empfehlen.
  5. In jedem Fall sind die von der Führungskraft 1 zur Wahl gestellten Gestaltungsrahmen (= erlaubte/unerlaubte Lösungsoptionen) vorzugeben und falls möglich schon in der Prämediationsphase bekannt zu geben.
  6. Insbesondere die arbeitsrechtlichen Rahmenvorgaben sind durch Rücksprache mit der Personalstelle abzuklären.
  7. Überprüfung der rechtlichen und strategischen Akzeptierbarkeit des Agreements.
  8. Überprüfung, ob begleitend »niedrigere« Interventionsmodelle (Coaching/Supervision etc.) ange raten erscheinen.
  9. Beim Scheitern des Mediationsverfahrens ist der Entscheidung der Unternehmensleitung zu setzen oder aber – so es ratsam erscheint – das Schiedsgericht einzuschalten.
- i) Zwischen der Drittpartei und den Konfliktpartnern sind Wege und Formen der Kommunikation vereinbart worden.

### Checkliste für Führungskräfte

Es steht bei Konflikten allen MitarbeiterInnen und Führungskräften die Möglichkeit zur Verfügung, Mediation in Anspruch zu nehmen.

Anfrage, Information, Beratung und Organisation kann jeweils über die Personalentwicklung abgewickelt werden.

### Zusammenfassung

Jeder Konflikt bildet also sein eigenes Szenario! Hierum bilden sich wieder Systeme aus, die den Konflikt stabilisieren oder auflösen können. Um eine sachlich-konstruktive Lösung zu ermöglichen, ist aus unserer Sicht eine mediative Grundhaltung der Führungsverantwortlichen erforderlich. Diese verlangt neben intuitiven Fähigkeiten vor allem auch sachliche Kompetenz und eine gemäße Methodenwahl. 🍷