



Erfolgreiches Betriebsmanagement durch Mediation

Zentrum-Mediation
Harald Kriegbaum

<http://www.zentrum-mediation.de>

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

1. Einleitung
2. Was ist Mediation?
 - 2.1. Definition der Mediation
 - 2.2. Grundlagen der Mediation
3. Konflikte
 - 3.1. Was versteht man unter einem Konflikt
 - 3.2. Merkmale eines Konfliktverlaufes
 - 3.3. Ursachen von betrieblichen Konflikten
 - 3.4. Wirkung von Konflikten
 - 3.5. Instrumente zur Konflikterkennung
4. Mediation im betrieblichen Kontext
 - 4.1. Die Vorteile einer Mediation
 - 4.2. Die Einsatzmöglichkeiten
 - 4.3. Beitrag der Mediation zu einem optimierten Betriebsklima
 - 4.4. Grenzen der Mediation
5. Die Mediation im praktischen Einsatz
 - 5.1. Verhandlungsgrundlagen der Mediation
 - 5.1. Das Phasenmodell
 - 5.2. Von der Theorie zur Praxis - eine Fallstudie
6. Chancen für die Zukunft
 - 6.1. Die Mediation als präventive Maßnahme
 - 6.2. Mediation als Entwicklungsinstrument
 - 6.3. Mediation als fester Bestandteil der Firmenpolitik
7. Fazit

Quellenverzeichnis

Vorwort

In meiner Tätigkeit als Unternehmensberater und Coach war ich schon immer mit Konflikten konfrontiert. Bei meinen Klienten waren sie meist die Ursache von Schwierigkeiten, die oft durch ihren eskalierenden Charakter bedrohliche Ausmaße angenommen hatten.

Die Lösungen bestanden dann meist in Kompromissen oder direktiven unternehmerischen Entscheidungen die zwar kurzfristig Lösungen herbeiführten, aber nur bedingt eine nachhaltige Lösung brachten.

In meiner Ausbildung und der Beschäftigung mit der Mediation lernte ich die Chancen, Techniken und Vorgehensweise einer Mediation kennen und schätzen.

Ich erkannte schnell, wie effektiv diese Methode an „des Pudels Kern“ ansetzt und damit nachhaltige Lösungen ermöglicht.

Die Chancen, über die Techniken der Mediation Konflikte bereits im Ansatz zu lösen, scheinen mir in Unternehmen noch viel zu wenig bekannt bzw. umgesetzt zu werden.

In der nachfolgenden Abhandlung möchte ich deshalb auf die Aspekte und Perspektiven einer Mediation im betrieblichen Kontext näher eingehen.

Harald Kriegbaum

1. Einleitung

In einer Firma müssen, um erfolgreich am Markt bestehen zu können, Interessen, Funktionen und Arbeitsabläufe so abgestimmt werden, dass möglichst wenig Reibungsverluste entstehen. Konflikte behindern diesen Prozess. Ein funktionierendes Konfliktmanagement, das in der Lage ist, Konflikte nicht als „Störung“, sondern als Möglichkeit sieht, das Unternehmen weiter zu optimieren und zu verbessern, den Konflikt somit als Innovationsherausforderung annimmt, begreift Konflikte immer auch als große Chance.

Leider werden Konflikte meist als lästig und störend empfunden bzw. weitgehend negiert. Das Ergebnis einer solchen Unternehmenspolitik lässt meist nicht lange auf sich warten. Eine Firma muss also, um wettbewerbsfähig zu bleiben, sich mit dem Thema Konfliktmanagement auseinandersetzen, um Reibungsverluste durch nicht gelöste Konflikte möglichst zu vermeiden.

Konflikte entstehen im lebendigen Miteinander - also wenn sich etwas bewegt oder eben auch nicht bewegt. Sie sind Indikator für notwendige Prozesse - im positiven Sinne um sich weiterzuentwickeln. Keine Firma wird ohne Konflikte auskommen können. Umso wichtiger ist die Entwicklung von entsprechenden Werkzeugen um vorbeugend oder im Falle einer Krisenintervention, in innovative Lösungen umzuwandeln zu können.

Leider ist der Umgang mit Konflikten meist immer noch nach dem Motto geprägt:

„Einer verliert immer dabei - einer ist Schuld!“, „Am besten, der Klügere gibt nach“, oder „Friss oder stirb“.

Bereits im Jahr 2000 wurden Wirtschaftsmediationen mit einem Gesamtwert von ca. 300 Mio. Euro erfolgreich durchgeführt und die internationalen Kennzahlen bei Wirtschaftskonflikten - bei einem bis zwei Mediationstagen, bei einer Erfolgsquote von mehr als 75 %, haben sich auch in Deutschland bestätigt.¹

Mediation ist deshalb als erfolgreiches Instrument gerade im innerbetrieblichen Kontext eine wirkungsvolle Methode der Konfliktprävention und Konfliktlösung.

Die nächsten Kapitel beschreiben den Mediationsprozess, die Herkunft, die Phasen einer Mediation, die Einsatzmöglichkeiten im Betrieb, die Vorteile und die Grenzen von Mediation.

¹ vgl. Neuenhahn (2004)

2. Was ist Mediation?

Der Begriff Mediation leitet sich aus dem lateinischen „mediare“ ab und kann am besten mit Vermittlung, Ausgleich und Versöhnung übersetzt werden.

Diese Methode wurde schon vor langer Zeit z.B. in China zur Streitschlichtung in Gemeinden angewendet und hat daher eine lange Tradition. In der modernen Zeit ist sie eine weiterentwickelte Form außergerichtlichen Konfliktlösungen.

Die Idee, der Grundgedanke, Konflikte nachhaltig unter Einschaltung eines neutralen Dritten einvernehmlich zu lösen, dürfe annähernd so alt sein wie die menschliche Zivilisation.

Dazu Justizministerin Roswitha Müller-Piepenkötter² :

„ ... die Geschichte der Mediation ist eine Erfolgsgeschichte. Der Gedanke, Streitigkeiten durch ein Verfahren zu schlichten, das auf Mediation, also Vermittlung abzielt, ist nicht neu. Vor etwa 20 Jahren entwickelte der amerikanische Rechtswissenschaftler Roger Fisher das so genannte Harvard-Konzept als Methode sachgerechten Verhandeln. Fishers Buch wurde zum Bestseller und trug wesentlich dazu bei, die Idee der Mediation bekannt zu machen. Sie beruht, wie es häufig bei guten Ideen der Fall ist, auf einer eigentlich sehr einfachen Überlegung. Konflikte lassen sich besser lösen, wenn man, anstatt die wechselseitigen Positionen im Streit zu betrachten, die übergeordneten Interessen der Beteiligten in den Mittelpunkt stellt. Auf dieser Basis ist es möglich, Optionen für eine so genannte "win-win-Situation" zu beiderseitigem Vorteil zu entwickeln. Attraktiv ist das Mediationsverfahren insbesondere deshalb, weil der Konflikt nicht nur im Hinblick auf einzelne Streitpunkte, sondern umfassend geregelt werden kann... “

2.1. Definition der Mediation³

Mediation lässt sich definieren als ein selbst bestimmter und kooperativer Ansatz, in dem zwei (oder mehrer) Konfliktpartner aktiv und in unmittelbarem Kontakt miteinander konkrete Lösungen für ihre gegensätzlichen Interessen und Bedürfnisse entwickeln. Unterstützt werden sie dabei von einem oder mehreren Mediatoren, die als neutrale Personen vermittelnde Funktionen übernehmen. Ziele des Verfahrens sind einmal eine konkrete, selbst bestimmte und nachhaltige Übereinkunft zu erreichen, die auf den unterschiedlichen

² anlässlich der "Mediationsveranstaltung der Rechtsanwaltskammer Düsseldorf und des Düsseldorfer Anwaltvereins" am 27.04.2007

http://www.presseservice.nrw.de/reden2007/2_2007/070427JM.php

³ J.M.Haynes: Mediation - Vom Konflikt zur Lösung S. 14

persönlichen Anliegen und konkreten Bedürfnissen der Konfliktpartner basiert und von ihnen einvernehmlich geschlossen wird. Zum anderen wird dieser Prozess begleitet und gefördert durch ein besseres wechselseitiges Verständnis der Positionen im Konflikt und er soll drittens zu einem kooperativeren Verhalten der Konfliktpartner zueinander führen.

Es sind also drei Zielsetzungen, die in der Mediation verfolgt werden und die zusammenspielen:

Die < *kontraktuelle* > als einvernehmlich erzielte, interaktionell bindende und konkrete Übereinkunft, die < *kognitiv-emotionale* > als besseres Verständnis und wechselseitige Verständigung über den Dissens und mögliche Lösungen, sowie die < *interpersonelle* > als die Entwicklung eines besseren und konfliktfreieren Umgangs miteinander.

2.2. Grundlagen der Mediation

Die Konfliktbeteiligten sind in der Mediation selbstbestimmt. Sie nehmen freiwillig am Mediationsverfahren teil und treffen ebenso ihre Entscheidungen. Verantwortung wird nicht an den Mediator im Sinne einer Lösungsfindung delegiert, sondern im Mediationsverfahren erarbeiten die Medianten ihre Lösungen.

Die Konfliktparteien sind gleichgestellt, es wird ein Kräfte- und Machtausgleich angestrebt. Die Mediation strebt nach fairen nachhaltigen Lösungen.

Die Mediation ist also ein ⁴

freiwilliges Verfahren, in dem
die an einem Konflikt beteiligten Personen
diesen Konflikt selbst und einvernehmlich
für die Zukunft lösen,
auf der Basis gegenseitigen Verständnisses
mithilfe eines/einer unparteiischen Dritten (Mediator)
welcher ihr Gespräch steuert und strukturiert
aber selbst keine Entscheidungen in der Sache trifft.

⁴ Zit. akademie perspektivenwechsel

3. Konflikte

Konflikte bringen die Konfliktbeteiligten fast immer in eine schwierige Lage. Ohne entsprechende Mediation oder einer alternativen Konfliktlösung können für ein Unternehmen schlimme Folgen entstehen. Eine ungelöster Konflikt kann in einem Unternehmen in dem ein gutes Betriebsklima, gegenseitiges Vertrauen, ein respektvoller und offener Umgang miteinander von wesentlicher Bedeutung sind, den Arbeitsablauf und das Wohlbefinden und damit die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter erheblich stören.

3.1. Was versteht man unter einem Konflikt

Der Begriff Konflikt kann mit den lateinischen Ursprungsbegriffen *confligere* (zusammenstoßen, streiten, kämpfen) und *conflictare* (zu kämpfen haben mit oder heimgesucht werden von)⁵ übersetzt werden.

Unternehmen können auch als systematische, zielorientierte, geplante bzw. veränderbare soziale Gebilde definiert werden.

Von daher sind die Besonderheiten sozialer Konflikte relevant.

„Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken, Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch den andern Akteur (die anderen Akteuren) erfolgt oder erfolgen könnte“.⁶

3.2. Merkmale eines Konfliktverlaufes

Zunächst ist festzustellen, dass ein Unternehmen ohne Konflikte eine Utopie darstellt.

Konflikte entstehen dort wo sich etwas bewegt. Konflikte sind Motoren für Entwicklung, Optimierung und eine lebendige Unternehmenskultur. Angeschaut und aufgenommen, bzw. bearbeitet bringen sie ein Unternehmen weiter.

⁵ vergl. Drosdowski, G: Der Duden 1989, S.370

⁶ Glasl, F.: 2000, S.25

⁷Ein Konflikt kann ...

- Unterschiede deutlich machen
- zeigen, dass es unterschiedliche Lösungswege gibt
- Zeichen dafür sein, dass die Zeit reif ist für Veränderungen eine neue Identität schaffen für den Einzelnen und die Gruppe
- Bewährtes gegenüber verschnellen Veränderungswünschen bewahren
- Chance zu einer Umstrukturierung und Neukonsolidierung einer Gruppe sein

Anders sieht es mit den ungelösten, ignorierten und eskalierenden Konflikten aus.

Ungelöste Konflikte bleiben oft relativ lang latent, da die Konfliktsignale zunächst unscheinbar sind und sich wenig bemerkbar machen. Sehr formelles oder unpersönliches Verhalten bzw. die Vermeidung des Kontaktes können erste Anzeichen darstellen, ebenso wie zufällig ignorierte Anweisungen und beginnendes Mobbing. Der Konflikt entwickelt sich, weil auf der zuerst sachlichen Ebene eine Vermischung mit der Beziehungsebene stattfindet und der Konflikt dadurch emotional aufgeladen wird.

Glasl ⁸ beschreibt in seinem Standardwerk „Konfliktmanagement“ wie sich ein Konflikt typischerweise aufschaukeln kann (Eskalationsmodell).

Er nennt es die „Neun Stufen der Eskalation“, die im folgenden beschrieben werden:

- | | |
|----------------|---|
| 1.Stufe | Meinungsverschiedenheiten führen zu Spannungen und Verstimmungen, noch sind aber beide Parteien der Meinung, den Konflikt durch Argumente beseitigen zu können. |
| 2.Stufe | Überheblichkeit und Arroganz bestimmen das Verhalten.
Es geht vorwiegend um die Frage: „Welcher ist der besser Standpunkt“ (Entweder-oder-Dilemma) |
| 3.Stufe | Gespräche erscheinen sinnlos, nonverbale Signale und teils unbeherrschte verbale Ausbrüche belasten immer mehr das Arbeitsklima |

⁷ Def. akademie perspektivernwechsel

⁸ Glasl, F.: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater

- 4. Stufe** Im Konflikt gibt es nur noch „Du oder Ich“, das Gegenüber wird zum Feindbild stilisiert. Beide Konfliktparteien werben nun um Verbündete.
- 5. Stufe** Angriffe unter die Gürtellinie und öffentliche Diskriminierung kommen jetzt häufig vor. Die Kontrahenten glauben nicht mehr, den Konflikt alleine lösen zu können.
- 6. Stufe** Gegenseitiges sich steigerndes Misstrauen und gegenseitige Drohungen erschweren die Kontrolle über den Konflikt.
- 7. Stufe** Das Ziel der Kontrahenten ist es, die Existenz des Gegners zu erschüttern. Beide Parteien akzeptieren an dieser Stelle, dass es nichts mehr zu gewinnen gibt.
- 8. Stufe** Jetzt geht es nur noch darum, die Existenzgrundlage und die Macht des Kontrahenten völlig zu vernichten
- 9. Stufe** Die Genugtuung, im eigenen Untergang den „Feind“ mit in den Abgrund zu reißen, bleibt als einziger Trost.

Dieses Modell zeigt auf anschauliche Weise, wie weit ein Konflikt eskalieren kann. Soweit, dass es scheinbar oft kein Zurück mehr gibt, wenn nicht im Vorfeld entsprechend interveniert wird.

3.3. Ursachen von betrieblichen Konflikten

Bei Ursache von betrieblichen Konflikten spielen verschiedene Ebenen eine Rolle⁹:

Persönliche Konflikte

Häufig bei Klein- und Mittelbetrieben zu beobachten. Diese beruhen auf Differenzen zwischen gleichgestellten Mitarbeitern, die meist mit einer Kleinigkeit beginnen und sich dann auf andere Bereiche der Zusammenarbeit auswirken - bis die kollegiale Kommunikation beeinträchtigt, bzw. abgebrochen wird.

⁹ Vergl. Das Ende der Eiszeit: Konfliktmanagement und Mediation in Unternehmen, siehe Proksch, S.

Hierarchiebezogene Konflikte

Häufig in größeren Unternehmen anzutreffen.

Oft bedingt dadurch, dass die Konfliktparteien einander über- oder untergeordnet sind. Dadurch kommen eine Reihe weiterer Faktoren zum Tragen die den Konflikt entscheidend

beeinflussen können:

Macht, Statusdenken, Karriere, Unternehmensinteressen, Mikropolitik, Rollenerwartungen und mehr ...

Strukturelle Konflikte

Häufig in Großunternehmen, aufgrund von Arbeitsteilung, regionaler oder fachlicher Hierarchien, unterschiedlicher Ziele usw.

Eine andere Einteilung ¹⁰ unterscheidet zwischen:

Wertkonflikt, Manifester Konflikt, Rollenkonflikt, Verteilungskonflikt, Interessenkonflikt, Zielkonflikt, Strukturkonflikt, Gruppenkonflikt ...

Konflikte können aber auch bei Führungsproblemen im Management, falschen Kommunikationsstrategien oder fehlender oder mangelhafter Unternehmenskultur entstehen.

3.4. Wirkung von Konflikten

Konflikte behindern den Arbeitsablauf, die Beziehungen, das Arbeitsergebnis, die Produktivität, die Entwicklung und den Gewinn von Unternehmen. Sie wirken auf Kundenbeziehungen und auf die interne und externe Kommunikation. Ein Kunde wird sofort bemerken, ob ein „gutes Betriebsklima herrscht“ oder „die Luft am dampfen ist“. Konflikte können Betriebe in arge Bedrängnis bringen. Umso wichtiger ist ein geeignetes Konfliktmanagement.

3.5. Instrumente zur Konflikterkennung

Da Konflikte oft erst dann erkannt werden, wenn bereits eine höhere Eskalationsstufe erreicht ist, sind präventive Maßnahmen zur frühzeitigen Erkennung in Unternehmen besonders wichtig. Entscheidend ist hier eine entsprechende Kommunikationskultur.

¹⁰ „Betriebliche Konfliktlösung durch Mediation“ von Bernd Bitzer, Kerstin Liebsch, und Annette Behnert von Sauer

Erst durch den Dialog können schwelende Konflikte sichtbar gemacht werden.

3.5.1. Umfragen

Als Instrument eignen sich regelmäßige anonymisierte Umfragen. Als „Stimmungsbarometer“ können sie bereits im Vorfeld auf mögliche Konflikte hinweisen. Ohne bereits konkrete Ursachen zu kennen kann dadurch ein Handlungsbedarf sichtbar werden.

Mögliche Fragen:

Wie beurteilen Sie das Verhältnis zu Ihren Vorgesetzten?

- Sehr gut gut könnte besser sein fühle mich nicht wohl
 sehr schlecht

Haben Sie das Gefühl, im Team integriert zu sein?

- Sehr gut gut könnte besser sein fühle mich nicht wohl
 nicht

Wie beurteilen Sie Ihre Möglichkeiten am Unternehmensziel mitzuarbeiten?

- Sehr gut gut könnte besser sein fühle mich nicht wohl
 sehr schlecht

Möchten Sie etwas verändern?

- Ja, es wäre wichtig Vielleicht, in einigen Bereichen Nein

Könnten Sie sich vorstellen, auch in Zukunft in diesem Unternehmen zu arbeiten?

- Ja Ja, vielleicht nein

3.5.2. Moderierte Mitarbeiterbesprechungen

Durch regelmäßig durchgeführte Meetings wird ein Forum geschaffen, in dem Platz für Kritik und/oder Anregungen ist. Der Vorteil liegt im direkten Gespräch mit der Möglichkeit bereits im Vorfeld eines möglichen Konfliktes lösungsorientiert zu kommunizieren. Zu beachten ist das in der Regel vorhandene Machtgefälle mit der latenten Furcht vor Sanktionen. Ein offener Dialog bedingt einen

entsprechend offenen Umgang miteinander. Dies ist in der Praxis jedoch nur bedingt anzutreffen.

3.5.3. Konfliktlotsen / Mediationsangebote

Die innerbetriebliche Konfliktlotsen sind erste Ansprechpartner, vermitteln an in- oder externe Experten. Ohne die Unterstützung von Unternehmensleitung und Betriebsrat funktioniert Konfliktlösung nicht, denn Konfliktlotsen benötigen nicht nur eine rechtliche Absicherung durch eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung, sondern auch eine finanzielle Unterstützung für ihre Ausbildung und Supervision. Wo Konfliktmanagement nicht ins System eingebunden ist, sondern an Einzelpersonen hängt, versandet es schnell.¹¹

Die Zusammenarbeit mit einem externen Mediator ist besonders dann von Bedeutung, wenn die Allparteilichkeit im Konfliktverlauf gewährt bleiben soll.¹²

Die Mediation wird von einem Mediator geleitet, der beide Parteien unterstützt und überparteilich handelt. Durch ihn sind strukturierte Gespräche möglich, in denen Informationen, Sichtweisen, Empfindungen und Gedanken offen ausgetauscht werden können. Die Mediation bewirkt, dass festgefahrene Konflikte aufgelöst werden können und festgefahren Positionen durch verhandelbare Interessen ersetzt werden. Ein ungelöster Konflikt innerhalb eines Unternehmens kann zu hohen Folgekosten führen. Der professionelle Einsatz eines Mediators ist deshalb auch aufgrund eines finanziellen Aspektes sinnvoll.

¹¹ Aus „Psychologie & Praxis“ - Konflikte effektiv lösen / von Sannah Koch
http://www.aww.uni-hamburg.de/psychologie_heute_beitrag.pdf

¹² siehe Punkt 4.4. - Grenzen der Mediation

4. Mediation im betrieblichen Kontext

Mediation in Betrieben ist eine Möglichkeit, Kommunikation dort herzustellen, wo sie nötig ist. Neben Maßnahmen wie Supervision, Organisationsberatung oder Coaching wird die Mediation zu einem immer öfter eingesetzten Instrument im Bereich Konfliktmanagement.

4.1. Die Vorteile einer Mediation

Wurde ein Mediationsverfahren erfolgreich durchgeführt sind folgende Vorteile sichtbar:

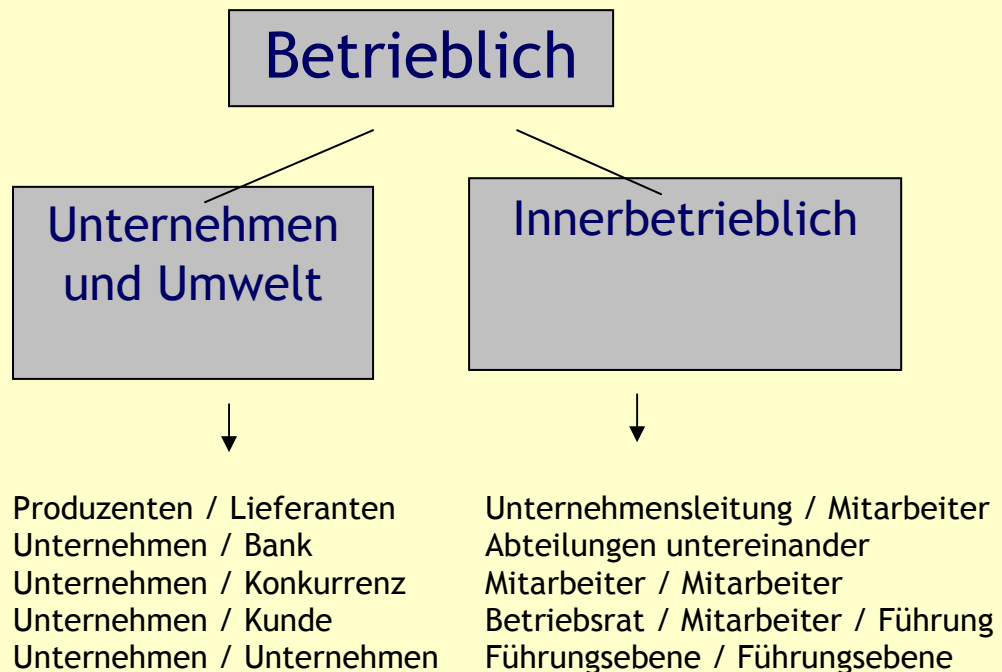
- Die Konfliktparteien haben Ihre Lösung selbst und eigenverantwortlich gefunden
- Es gibt keine Verlierer oder Gewinner, sondern es wurde eine win-win Situation erreicht.
- Ein Miteinander bzw. die Kommunikation wurde wieder hergestellt
- Das Verfahren ist kostengünstiger, unbürokratischer und schneller als eine gerichtliche Auseinandersetzung
- Die Lösung ist zukunftsorientiert
- Das Verfahren ist vertraulich (Verschwiegenheitspflicht des Mediators)
- Die Lösung ist zukunftsorientiert und nachhaltig
Lösungs- / Friedensorientiert.

Im betrieblichen Kontext bedeutet dies, dass Reibungskräfte (Konflikte) minimiert werden. Ein Mitarbeiter / Chef, der zufrieden ist und sich verstanden und mit seinen Anliegen respektiert sieht, ist leistungsfähiger und effektiver

4.2. Die Einsatzmöglichkeiten

Grundsätzlich sind die Einsatzmöglichkeiten einer Mediation im Unternehmen nahezu unbegrenzt, soweit dies innerhalb sinnvoller Rahmenbedingungen geschieht (siehe Punkt 4.4.)

In Unternehmen kann nach folgenden Bereichen unterschieden werden:



4.3. Beitrag der Mediation zu einem optimierten Betriebsklima

Die Durchführung eines geeigneten Konfliktmanagements im Unternehmen ist von entscheidender Bedeutung. Die Kosten eines Konfliktes und dessen Folgen können Unternehmen viel Geld, Kraft und Ressourcen kosten.

Eine Mediation ist aufgrund des Verfahrenshintergrundes¹³ ein gebotenes Instrument zur Erhalten des Betriebsfriedens. Prophylaktisch instrumentalisiert bietet sie bereits im Vorfeld die Möglichkeit, sich anbahnende Konflikteskalationen zu erkennen und zu befrieden¹⁴.

¹³ siehe Punkt 4.1.

¹⁴ siehe Punkt 6.1

4.4. Grenzen der Mediation

Schwierig ist die Mediation, wenn der Konflikt bereits sehr stark eskaliert ist (Stufe 7-9).¹⁵

Hier sind Techniken wie die Pendelmediation eine Möglichkeit, zunächst getrennt mit den Konfliktparteien ins Gespräch zu kommen, um dann den Weg einer gemeinsamen Mediation vorzubereiten.

Grundsätzlich ist eine Mediation gefährdet, wenn folgende Punkte nicht gewährleistet sind:

- Freiwilligkeit
- Eigenverantwortlichkeit
- Informiertheit
- Neutralität des Mediators

Ebenso wird eine Mediation problematisch, wenn ein deutliches Machtgefälle (Mitarbeiter / Chef) existiert, bei dem die Rollen klar vorgegeben sind, oder mit Sanktionen gerechnet werden muss. Hier muss im Vorgespräch abgeklärt werden, wieweit die Möglichkeiten einer Mediation reichen können/dürfen.

Eine Mediation ist nicht geeignet betriebsinterner Beschlüsse ohne die Möglichkeit einer Modifikation durchzusetzen. Vielmehr müssen beide Parteien die Möglichkeit haben, am Prozess teilzuhaben, bzw. mitzuwirken und diesen zu beeinflussen.

Im betrieblichen Kontext muss aber auch klar sein, dass es Bereiche innerhalb der Firmenpolitik geben kann, die nicht mediabel sind, bzw. die als wichtige Bestandteile der Firmenagenda vorgegeben und von entscheidender Bedeutung sind. Mediation bezieht sich im innerbetrieblichen Kontext immer auf einen verhandelbaren Teil, wobei hier oft die Grenzen fließend sind.

¹⁵ Vergleiche Punkt 3.2. - Eskalationsmodell

5. Die Mediation im praktischen Einsatz

5.1. Verhandlungsgrundlagen der Mediation

Das „Harvard-Konzept“¹⁶ basiert statt auf Streit auf einer fairen Zusammenarbeit der Parteien. Die Erkenntnisse dieser Studie bilden die wesentlichen Grundlagen für die Durchführung einer Mediation:

- In der Mediation wird das Augenmerk nicht auf die eingenommen Positionen der Konfliktparteien, sondern auf deren dahinter liegenden Interessen und Motive gerichtet.
- Entsprechend wichtig ist es, die Sachebene, den Sachzusammenhang zu betrachten und weniger die Beziehungsebene, die durch (negative) Emotionen aufgeladen ist.
- Die zu entwickelnden Lösungen sollen die Parteien zum beiderseitigen Vorteil verhelfen, also Ihre Interessen in Einklang bringen.

Einige Regeln helfen, den Konflikt auf sachlicher Ebene durchzuführen und eine Eskalation während des Mediationsverfahrens zu verhindern. Dazu gehört, dass die Konfliktparteien die Würde des Anderen achten, sich mit Respekt und Toleranz begegnen und sich gegenseitig ausreden lassen.

Dadurch gelingt es leichter, offen zu reden und ehrlich die Meinung zu sagen, was der Klarheit des Verfahrens dienlich ist. Aufgrund der Freiwilligkeit des Verfahrens kann dieses von den Konfliktparteien jederzeit verlassen werden. Angstfrei können die Konfliktparteien selbst für ihre eigenen Interessen und Motive eintreten da sie selbstverantwortlich das Mediationsergebnis herbeiführen und im Gegensatz zu einer Gerichtsverhandlung und dessen Urteil nicht fremdbestimmt sind.

Beschimpfungen oder andere Formen von körperlicher oder verbaler Gewalt werden nicht akzeptiert.

¹⁶ vergl. „Das Harvard-Konzept“ Fisher, Ury, Patton

Bei der Durchführung der Mediation hat sich das nachfolgende Phasenmodell bewährt.

5.2. Die Phasen (Phasenmodell) einer Mediation ¹⁷

Phase 1 Vorbereitung

Erste Orientierung
Die Konfliktparteien klären
Ziele erkunden
Rechtsbelehrungen
Die Mediationsregeln festlegen
Die Rahmenbedingungen klären
Den Mediationsvertrag abschließen

Phase 2 Themen erfassen und analysieren

Darstellung der Sichtweisen (Positionen)
Probleme analysieren
Streitige Fakten klären die für die Lösung des Konfliktes wichtig sind
Bestandsaufnahme machen (Motto: „Jeder darf sich zeigen“)

Phase 3 Konfliktanalyse

Tiefenstrukturen klären
Interessen klären
Gemeinsame Interessen herausfiltern und formulieren
Bedingungen des Konflikts aufdecken

Phase 4 Lösungsideen entwickeln und sammeln (Brainstorming)

Phase 5 Konkrete Lösungen erarbeiten

Phase 6 Die Gesamtlösung vereinbaren

Einzellösungen zu einem „Gesamtpaket“ bündeln.
Schriftliche Vereinbarung / evtl. rechtliche Ausarbeitung
Weitere Schritte festlegen (Controlling)

¹⁷ vergl. Montada / Kals - Mediation - Lehrbuch für Psychologen und Juristen
Dr. Immler / akademie perspektivenwechsel

5.3. Von der Theorie zur Praxis - Eine Fallstudie

Der hier vorgetragenen Fall soll über Vorgehensweise, Interventionen und Möglichkeiten einer Mediation informieren. Die Handlung, die Namen und die Situation wurden so gewählt, bzw. verändert, dass keine Verbindung zu tatsächlich existierenden Fällen hergestellt werden kann.

5.3.1. Fallbeschreibung:

Die Vorgeschichte

Die Firma „BLUMENHOF“ ist ein Floristikfachgeschäft mit 14 Angestellten und einem Jahres - Umsatzvolumen von 1.2 Millionen Euro / Jahr.

Das Eigentümer geführte Geschäft ist im Bereich Floristik und Innenraumbegrünung tätig. Vor allem der Bereich Innenraumbegrünung konnte in den vergangenen Jahren so ausgebaut werden, dass ein Drittel des Geschäftsvolumen darüber getätigt werden kann. Herr „Blume“ hat das Geschäft von seinen Eltern vor 5 Jahren übernommen und aus einer damals bestehenden Krise geführt. Dies gelang ihm unter anderem durch die Änderung der bis dahin bestehenden Firmenpolitik. Durch eine Analyse des damals bestehenden Kundenstammes erkannte er, dass umsatzstarke Aufträge fehlten und der meiste Umsatz über Kleinkunden getätigt wurde. Das traditionelle und alte Unternehmen war langsam gewachsen, mit ihm viele Stammkunden die persönlich bekannt waren. Diese forderten aber einen hohen Betreuungsaufwand der in vielen persönlichen Gesprächen und „Sonderleistungen“ mündeten, so dass der Aufwand oft in keinem Verhältnis zum Ertrag stand.

Herr Blume jun. hatte dies, nachdem er von der Meisterschule zurückkam sehr schnell erkannt und eine neue Unternehmenspolitik eingeführt. Durch eine gezielte Akquise großer Firmen und den Ausbau der Innenraumbegrünung gelang es ihm, den Betrieb wieder in die Gewinnzone zu bringen.

Entscheidend war auch die Umstellung der Mitarbeiterführung innerhalb des Unternehmens. So wurde der vorher eher laissez faire Umgang durch direktivere Vorgehensweisen des „Junior“ deutlich konkreter und autoritärer.

Dies führte dazu, dass im ersten Jahr eine starke Fluktuation von Mitarbeitern stattfand. Die Folge war ein Abbau des Mitarbeiterstammes, da die freiwerdenden Stellen nur teilweise wieder durch neue Mitarbeiter aufgefüllt wurden.

Das Ergebnis dieser Politik war eine deutlich wahrzunehmende Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern, die auch zu einem höheren Krankenstand führte. Arbeiten wurden teils nicht mehr so sorgfältig ausgeführt. Es entstand ein Missverhältnis zwischen dem Juniorchef

und den Angestellten, dass deutliche Spuren im innerbetrieblichen Ablauf hinterließ. Herr Blume sen. hatte nach dem Eintritt seines Sohnes in den Betrieb diesen offiziell an seinen Sohn übergeben. Er arbeitet aber nach wie vor mit. Bei den „alten“ Angestellten ist er sehr beliebt. Hinter vorgehaltener Hand wird davon gesprochen, dass es viel schöner und besser unter seiner Regie im Betrieb gelaufen ist.

Herr Müller ist bereits seit 11 Jahren im Betrieb beschäftigt. Als Gärtnermeister ist er für die Bereiche Pflanzen und Begrünung zuständig. Seine besonderen Kenntnisse in diesem Bereich und seine Fähigkeiten diese in seinem Aufgabengebiet umzusetzen haben dazu geführt, dass Herr Müller vorwiegend den Bereich Innenraumbegrünung betreut. Herr Müller hat maßgeblich am Ausbau des Bereiches Innenraumbegrünung mitgearbeitet und hat mit Herrn Blume jun. ein erfolgreiches Akquisekonzept erarbeitet. Sein Einsatz trug maßgeblich zu der vorhandenen Umsatzsteigerung bei. Herr Müller und Herr Blume jun. hatten aber immer öfter Meinungsverschiedenheiten die in offenen Streit ausbrachen. Herr Müller äußerte darin mehrmals, dass er „am liebsten die Arbeit hinschmeißen möchte“.

Der Konflikt zwischen Herrn Blume jun. und Herrn Müller haben in letzter Zeit an Schärfe zugenommen.

Vor einem Monat brach sich Herr Müller bei einer Lieferung ein Bein. Daraufhin wurde er für 8 Wochen krankgeschrieben.

Herr Blume jun. wurde vor einer Woche von einem befreundeten Kollegen angerufen, der ihm mitteilte, dass sich Herr Müller bei ihm beworben habe. Er wolle nachfragen, warum Herr Müller diesen Schritt getan hat und wie er sich als befreundeter Kollege verhalten solle. Um das gute kollegiale Verhältnis nicht zu gefährden wolle er auf keinen Fall Herrn Müller einstellen, wenn Herr Blume jun. dagegen Einwände vorbringen würde.

Phase 1 der Mediation - Vorbereitung

Herr Blume jun. ruft bei „Zentrum-Mediation“ an. „Er habe von den Möglichkeiten einer Mediation gehört, und brauche dringende Hilfe“. Auf Rückfrage des Mediators erklärt er telefonisch kurz den Sachverhalt, berichtet auch, dass er sehr erschrocken sei und sich plötzlich bewusst ist, dass er im Augenblick unmöglich ohne Herrn Müller auskommen könne. Er suche nach einem Weg „wieder ins Gespräch zu kommen“, befürchte aber, dass Herr Müller bei einem persönlichen Anruf, aufgrund vorheriger Streitigkeiten, einen direkten Kontakt ablehnt.

Der Mediator macht daraufhin Herrn Blume jun. auf die Verfahrensweise und Grundbedingungen einer Mediation aufmerksam.¹⁸

Nach seinen Zielen gefragt erwidert Herr Blume jun. dass er gerne Herr Müller weiterbeschäftigen möchte, da er hinsichtlich seiner Kompetenz im Augenblick „unersetzlich“ wäre, er würde sich aber wünschen, dass Herr Müller sich stärker in die betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten und den daraus resultierenden Maßnahmen hineindenken sollte. Hier bräuchte er dringend Unterstützung.

Der Mediator macht Herrn Blume darauf aufmerksam, dass eine Mediation nur im gegenseitigen Einverständnis durchgeführt werden könne. Darauf bittet Herr Blume jun. den Mediator, mit Herrn Müller Kontakt aufzunehmen.

Nach einem Anruf bei Herrn Müller erklärt dieser dem Mediator, dass er sich tatsächlich für eine Veränderung entschieden habe, ihm dies aber im Grunde leid täte, da die Arbeit ihm grundsätzlich Spaß machen würde aber es „so mit Herrn Blume jun. nicht weitergehen könne“. Er habe sich deshalb entschlossen woanders zu arbeiten. Auf die Frage des Mediators, ob er denn grundsätzlich bereit wäre, dies in einem gemeinsamen Gespräch mit Herrn Blume jun. zu klären, erklärt er nach anfänglichem Zögern, dass er dazu bereit wäre, er aber sich nicht viel davon verspreche. Der Mediator erklärt darauf hin die Verfahrensweise einer Mediation und fragt Herrn Müller ob er einem Mediationsverfahren zustimmen würde. Herr Müller antwortet, dass er grundsätzlich einverstanden wäre, aber nicht bereit ist, eventuelle Kosten zu übernehmen.

Nach einem Telefonat mit Herrn Blume jun. ist dieser bereit, die Kosten alleine zu übernehmen. Er unterschreibt den Mediationsvertrag. Der Mediator stimmt einen ersten Termin mit beiden Konfliktparteien ab. Einer ersten Sitzung steht damit nichts mehr im Weg.

Der Auftrag für den Mediator besteht darin, zu klären, ob und unter welchen Umständen eine weitere Zusammenarbeit möglich ist.

Phase 2 - Themen erfassen und analysieren

Zum ersten Gespräch erscheinen Herr Blume jun. und Herr Müller pünktlich beim Mediator. Nach der Begrüßung stellt der Mediator nochmals kurz die Rahmenbedingungen und Regeln einer Mediation vor.¹⁹

Der Mediator bittet nun die Konfliktparteien jeweils ihre Sicht der Situation vorzutragen.

¹⁸ siehe Punkt 4.4. Grenzen der Mediation

¹⁹ siehe Punkt 2.2.

Herr Blume jun.:

„Ich bin doch sehr überrascht von dem Verhalten des Herrn Müller. Er hat bei mir eine vertrauensvolle Position gehabt. Ich habe immer auf ihn gezählt, ihn immer gefördert. Er hat doch gewusst, wie viel ich von ihm halte. Ich habe ihm auch immer gesagt, dass er auch in Zukunft für mich der Leiter des Bereiches Innenraumbegrünung sein wird. Seinen Gehalt habe ich auch verbessert – und überhaupt verstehe ich nicht, wie sie, Herr Müller, mich so hintergehen können. Von vielen hätte ich dies erwartet, aber nicht von ihnen. Ich bin sehr enttäuscht von Ihnen ...“

Herr Müller:

„ Dass sie viel von mir erwarten ist mir schon klar, aber haben sie sich schon mal gefragt, wie es mir dabei geht. Immer war ich für den Betrieb da, habe Überstunden gemacht, mich eingesetzt, manchmal sogar am Wochenende gearbeitet – alles war aber immer selbstverständlich für sie, eine Anerkennung oder mal ein Danke-Schön habe ich von ihnen selten bekommen – können sie da begreifen, dass es mir auch mal reicht, dass ich mich frage, was das alles soll ?

Der Mediator fragt nun abwechselnd Herrn Müller und Herrn Blume nach Ihren Beweggründen, wiederholt diese wenn er sicher sein möchte, dass dies von der jeweils anderen Partei auch so wahrgenommen wird und lässt beide Parteien ihre Standpunkte/Positionen klar äußern. Im Laufe des Gespräches nehmen die Konfliktparteien immer mehr auch die Position des anderen war. Noch sind die Standpunkte verhärtet und eine Annäherung ist wenig spürbar, es ist jedoch eine erste Hinbewegung, ein erstes Verstehen des Anderen spürbar.

Sichtbar wird die Verletztheit des Herrn Müller, der sich nicht genügend verstanden fühlt, der glaubt dass seiner Arbeit nicht genügend Wertschätzung gegenüber gebracht wird. Seine Wut und auch seine Resignation darüber, dass sich seiner Meinung nach auch in Zukunft nichts ändern wird.

Bei Herr Blume jun. kommt die Enttäuschung darüber zum Ausdruck, dass Herr Müller ihn jetzt im „Stich lässt“.

„Ich habe noch so viel mit Herrn Müller vorgehabt, das kann ich jetzt alles „vergessen“. Ich habe doch immer Herrn Müller meine Anerkennung ausgesprochen. Herr Müller hat sich aber viel zu wenig sich um die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge interessiert. Deshalb ist es auch in der Vergangenheit immer wieder zu Streitigkeiten gekommen.“

Der Mediator fragt die Konfliktparteien nochmals, welche konkreten Bereiche und Situationen eine Zusammenarbeit scheinbar so schwierig aussehen lassen.

Beide Konfliktparteien bringen daraufhin weitere Punkte vor - das Bild des bestehenden Konfliktes vervollständigt sich immer mehr ...

Der Mediator hinterfragt unklare Sachverhalte, lässt sich Zusammenhänge erklären und bringt damit auch Verständnis, Ruhe und Sachlichkeit in die Diskussion.

Beide Konfliktparteien erkennen im Rahmen der Mediation die Position des anderen, durch wechselseitiges Fragen des Mediators hat jeder die Gelegenheit für ihn Wichtiges vorzubringen, gehört zu werden.

Phase 3 - Konfliktanalyse

Während es in der vorherigen Phase wichtig war „den Bär tanzen zu lassen“ d.h. alle ersten Beweggründe eines Konfliktes sichtbar zu machen und auch zu zulassen (Jeder darf sich zeigen ...), geht es in der nächsten Phase darum, die wirklichen Interessen, die wahren Beweggründe sichtbar zu machen.

Der Mediator fragt Herrn Müller, wie er sich denn gefühlt habe, als er nicht beachtet worden war, was wäre an dieser Stelle wichtig gewesen?

Herr Müller:

„Ich brauche in diesem Betrieb eine Perspektive. Ich setze mich gerne ein, möchte aber auch das Gefühl haben Verantwortung zu tragen und auch bei der weiteren Entwicklung von Konzepten und Aktivitäten schon im Vorfeld mit einbezogen werden.

Außerdem möchte ich, wenn es geht, in meinem Bereich Entscheidungen treffen können und nicht wegen jeder Kleinigkeit fragen müssen. Auch würde ich gerne von meinem Engagement mehr finanziell profitieren.“

Durch gezieltes Hinterfragen des Mediators werden im weiteren Gespräch folgende Interessen bei Herrn Müller sichtbar:

- Er möchte in seiner Position mehr Anerkennung erfahren
- Er möchte mehr Freiheit und Gestaltungsmöglichkeiten haben um selbstständiger zu arbeiten.
- Er möchte mehr Geld verdienen

Als der Mediator Herrn Blume jun. hinterfragt, stellt sich heraus, dass auch er Probleme mit Anerkennung und Wertschätzung hat. Er habe das Gefühl, sein Vater wäre anerkannt und beliebt, während er, der

den Betrieb wirklich vorwärts bringe, von den Mitarbeitern wenig Anerkennung erfahre.

Herr Blume jun.:

„ Ich habe das Gefühl gegen Windmühlen zu laufen – alles läuft so mühsam, in allen Bereichen habe ich das Gefühl Druck machen zu müssen. Es frisst meine ganze Energie.“

Bei der weiteren Diskussion zeigen sich, dass Herrn Blume jun. primär folgende Interessen verfolgt:

- Er möchte in seiner Position als Chef respektiert und anerkannt werden.
- Er möchte, dass alle Mitarbeiter seine Entscheidungen mit tragen.
- Er möchte den Betrieb weiterhin finanziell erfolgreich in die Zukunft führen.

Der Mediator fixiert die Interessen von Herrn Blume jun. und Herrn Müller auf einem Flipchart, indem die jeweiligen Punkte nebeneinander den Konfliktparteien zugeordnet werden.

Herr Blume jun.	Herr Müller
Ich möchte respektiert und anerkannt werden	Ich möchte mehr Anerkennung für meine Leistungen
Meine Mitarbeiter sollen hinter mir stehen	Ich möchte mehr Gestaltungsmöglichkeiten haben und auch mehr Entscheidungsbefugnis haben
Der Betrieb soll finanziell gut da stehen	Ich möchte mich finanziell verbessern

Der Mediator bitte nun die Konfliktparteien sich die Position des jeweils anderen zu eigen zu machen und die geschriebenen Punkte vorzustellen.

Dieser „Perspektivenwechsel“ bewirkt, dass „ in den Schuhen des anderen“ ein Hinfühlen bzw. ein Verstehen der jeweils anderen Interessen gefördert wird.

Danach bittet er Herrn Blume jun. und Herrn Müller, die sie betreffenden Formulierungen zu ergänzen.

Es zeigt sich, dass im Grunde ähnliche Interessen bestehen, auch wenn die Positionen (Chef - Mitarbeiter) zunächst konträr sind. Beide

möchte Wertschätzung ihrer Arbeit und Position erfahren, sie fordern Solidarität ein und möchten sich finanziell verbessern.

Der Mediator macht im weiteren Gespräch auf diese gemeinsamen Interessen aufmerksam - er erklärt, dass aus diesen Punkten gemeinsame Ziele formuliert werden können. Er fragt die Konfliktparteien, ob sie sich nicht vorstellen könnten, hier gemeinsam eine Lösung zu finden in der sich beide Interessen wieder finden.

Er gliedert die Interessen in 3 Bereiche:

1. Respekt, Anerkennung, Solidarität → Kommunikation
2. Gestaltungsmöglichkeiten, Entscheidungsfreiheit
→ Entwicklung
3. Finanzielle Situation → Lohn / Gewinn

An dieser Stelle ist der Ansatz zu einer Gemeinsamkeit bereits spürbar. Beide Parteien sind deutlich „näher zusammengerückt“. Ein gemeinsames Interesse, Lösungen zu entwickeln, drückt sich auch in der Zuwendung zu den Interessenspunkten aus, gegenseitige Vorwürfe werden durch lösungsorientiertes Denken abgelöst. Beide Parteien stehen nun bereits „nebeneinander“ der Interessenlösung gegenüber.

Phase 4 - Lösungsideen entwickeln und sammeln

Der Mediator bitte nun Herrn Blume jun. und Herrn Müller sich den 1. Punkt näher anzuschauen und dazu in einem Brainstorming Lösungen zu finden (wichtig: Keine Einschränkungen aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen oder Ähnlichem).
Alle Vorschläge schreibt er in eine Liste.

Mögliche Verbesserungen / Lösungen in den Bereichen:
Verbesserte Kommunikation - mehr Respekt, persönliche Anerkennung und Solidarität im Team

Regelmäßige Informationen an alle Mitarbeiter
Einbeziehung des „Teams“ in Planung und strategischen Überlegungen
Mitarbeiter zum Einbringen eigener Lösungen animieren
Problematiken sichtbar machen
Regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen
Einen Kummerkasten einführen
„Verbesserungslisten“ einführen
Ideen und Überlegungen seitens der Geschäftsführung offen legen
Gemeinsame Ziele entwickeln
Klare Hierarchien und Zuständigkeiten
Eine transparentes Controlling installieren
„Rituale“ einführen
Den Teamgeist verbessern ...

Phase 5 - Konkrete Lösungen erarbeiten

Aus den zahlreichen Punkten werden nun zusammen solche Lösungen herausgesucht, von denen beide Parteien glauben, dass sie zu einer Verbesserung im Sinne einer Weiterentwicklung / Konfliktlösung beitragen könnten.

Dabei finden Herr Blume jun. und Herr Müller viele Punkte, von denen sie gemeinsam überzeugt sind. In einer neuen Liste werden diese Punkte nun übertragen. Zu jedem einzelnen Punkt wird nun überlegt, wie dieser konkret und im Detail im Betrieb umgesetzt werden kann.

Das gleiche Verfahren geschieht mit Punkt 2-3.

Der Mediator fragt Herrn Müller, wie es ihm denn jetzt gehe:

Herr Müller:

„Mir geht es gut. Endlich habe ich das Gefühl, auch wichtig zu sein. Herrn Blume empfinde ich als kooperativ. Ich habe jetzt den Betrieb im Auge und ich spüre unsere gemeinsame Anstrengung, gute Lösungen zu finden. So möchte ich auch in Zukunft weitermachen. Jetzt habe ich das Gefühl, ich würde gerne bleiben.“

Herr Blume jun.:

„Was ich schon immer wollte ist für mich jetzt ein Stück Realität geworden. Ich fühle mich gut bei dem Gedanken, auch in Zukunft nicht alles alleine entscheiden zu müssen, sondern mich auf die Meinung und den Rat meiner Mitarbeiter beziehen zu können. Gemeinsam macht es auch mir einfach mehr Spaß. Ich wollte, wir hätten uns schon früher so zusammengefunden.“

Phase 6 - Die Gesamtlösung vereinbaren

Der Mediator bittet nun Herrn Müller und Herrn Blume jun. einen Maßnahmenplan zu entwickeln aus dem deutlich sichtbar wird, welche weiteren Schritte unternommen werden. Er macht mit Herrn Müller und Herrn Blume jun. einen neuen Termin aus, zu dem dieser vorgestellt werden soll.

Zusätzlich vereinbarte Herr Blume jun. mit dem Mediator und Herrn Müller einen erneuten Termin in 6 Monaten um das Ergebnis der Mediation nochmals zu überprüfen.

5.3.2. Ergebnis:

Der Konflikt hat mehrere Interessen erkennbar werden lassen, die in der Vergangenheit zu einem unterschweligen Konflikt gereift sind, da sie nicht gelebt / wahrgenommen werden konnten. Die vordergründige Wut des Herrn Müller und seine „Fluchttendenzen“, die in der Bewerbung bei einem anderen Betrieb ihren Ausdruck fanden, waren auf diese nicht erfüllten Bedürfnisse zurückzuführen. Ebenso erging es Herr Blume jun., bei dem zunehmend ein Führungsproblem sichtbar wurde, dass ihn „blind“ für das Engagement seiner Mitarbeiter machte.

Im Ergebnis der durchgeführten Mediation konnte nicht nur das Verhältnis zwischen Herrn Müller und Herrn Blume jun. wesentlich verbessert werden, sondern auch viele wichtige innerbetriebliche Lösungen gefunden werden, die entscheidend für den weiteren Erfolg des Unternehmens sind.

So konnten innerbetriebliche Mitarbeitersitzungen implementiert werden, in den Verbesserungen diskutiert, betriebliche Maßnahmen und Strategien erörtert und kommuniziert werden. Dies führt zu mehr Transparenz und Solidarität.

Alle Mitarbeiter sind über alle wichtigen Belange des Betriebes rechtzeitig und umfassend informiert.

Die einzelnen Umsatzbereiche wurden nochmals genau definiert und Verantwortungen klar delegiert. Die Position von Herrn Müller ist dadurch transparent und verständlich (Leiter Innenraumbegrünung) mit allen dazu gehörenden Verantwortungen definiert. Er hat jetzt in entscheidenden Bereichen Weisungsbefugnis, muss sich aber auch mit dem erwirtschafteten betriebswirtschaftlichen Ergebnis auseinandersetzen und ist für den Gewinn dieses Bereiches verantwortlich. Zusätzlich bekommt Herr Müller eine Erfolgsprämie für jeden von ihm generierten Auftrag. Dies bedeutet für ihn eine eindeutig finanzielle Verbesserung. Dafür ist er bereit ein gewisses Maß an Mehrstunden zu leisten, die von ihm nicht zusätzlich abgerechnet werden.

Für Herrn Blume jun. ist diese Regelung in Ordnung, da er von dem zusätzlich akquirierten Umsatz direkt profitiert, und einen Teil des zusätzlichen Gewinns Herrn Müller zugestehen kann.

Durch den regelmäßigen Kontakt bei der Mitarbeiterbesprechung wird er stärker und bewusster in seiner Führungseigenschaft aber auch als „Mensch“ wahrgenommen. Daraus resultiert eine höhere Akzeptanz bei seinen Angestellten. Ebenso kann er sich gegenüber seinem Vater deutlicher behaupten. Dieser ist ebenso froh, dass sein Sohn die „Chefrolle“ jetzt bewusst wahrnimmt und von den Mitarbeitern akzeptiert wird.

Der Konflikt konnte in dem oben illustrierten Fall als Chance und Motor für eine entscheidende Weiterentwicklung des Betriebes verstanden werden. Letztendlich war er Ventil, um tiefer liegende Bedürfnisse und Interessen zum Vorschein kommen zu lassen. Unbearbeitet hätten diese weiter fortbestanden, was sich wahrscheinlich in einer verstärkten Mitarbeiterfluktuation oder in einem sinkenden Betriebsergebnis niedergeschlagen hätte.

Die Mediation konnte hier durch Sichtbarmachen von Konfliktstrukturen und dessen Hintergründe den Rahmen schaffen, um zu nachhaltigen Lösungen zu gelangen. Unterbrochene Kommunikation konnte hier wieder fließen, Aggressionen den dahinter liegenden Bedürfnissen weichen.

6. Chancen für die Zukunft

Die Mediation stellt ein wichtiges Werkzeug im betrieblichen Kontext dar. Sie gewinnt immer mehr an Bedeutung und Akzeptanz.²⁰ Zunehmend wird auch im Bereich Wirtschaft verstärkt Mediation im betrieblichen Kontext integriert.

6.1. Die Mediation als präventive Maßnahme

In den ersten Stufen einer Konflikteskalation²¹ sind die Konflikte wesentlich leichter zu bearbeiten und zu lösen. Unbeachtet und ungelöst werden sie oft zu einem massiven Konflikt, der dann weitere Kreise im Unternehmen zieht. Innerbetrieblich sowie außerbetrieblich²² bietet die Mediation daher eine bereits präventive Möglichkeiten, im Vorfeld teure und zerstörerische Konflikteskalationen zu verhindern. Dazu gehört eine bewusst gewünschte „Streitkultur“ in der es weniger darauf ankommt, Konflikte zu unterdrücken, als vielmehr Konflikte als Chance zu begreifen. Die Stelle eines externen Konfliktlotsen / Mediators kann in der weiteren Entwicklung professionelle Hilfe bieten.

Gefahren:

In jedem Betrieb ist Führung gefragt. Führen bedeutet letztendlich Entscheidungen zu treffen. Eine übertriebene „Streitkultur“ kann an dieser Stelle auch dazu führen, dass Entscheidungen verzögert oder verschoben werden. Von daher sind einer Mediation insofern Grenzen gesetzt, als sie nicht dazu dienen kann getroffene Unternehmerentscheidungen den Mitarbeitern „schmackhaft“ zu machen, oder im umgekehrten Fall strategische Unternehmerentscheidungen in Frage zu stellen. Es sei denn, dies wird von der Unternehmensführung ausdrücklich gewünscht.

6.2. Mediation als Entwicklungsinstrument

Jeder Konflikt birgt in sich auch die Chance auf Entwicklung und damit Fortschritt. Unternehmen sind dynamische Strukturen die ständig auf Veränderung des Marktes reagieren müssen. Dies bedeutet für die Mitarbeiter eine erhöhte Flexibilität und die Bereitschaft zu Veränderung. Da dies oft dem Streben nach Sicherheit, Kontinuität und Beständigkeit widerspricht, sind Konflikte vorprogrammiert. Eine oft unzureichende innerbetriebliche Kommunikationskultur führt dazu, dass Entscheidungen nicht verstanden/verinnerlicht werden. Da ein Unternehmen nicht auf Dauer existieren kann, wenn nicht alle Beteiligten die gemeinsamen Ziele mit tragen, ist es

²⁰ siehe Seite 5

²¹ siehe Seite 8

²² siehe Seite 14

überlebenswichtig einen Konsens herzustellen. Dieser ist die Grundlage für „echte Entwicklung“ im Unternehmen. Mediation kann hier unterschiedliche Sichtweisen transparent machen und ein gemeinsames Interesse formulieren.

6.3. Mediation als fester Bestandteil der Firmenpolitik

Traditionelles Konfliktdenken als Auslaufmodell

Wenn Konflikte „unter den berühmten Teppich gekehrt werden“, gibt es keine Gewinner sondern meist nur Verlierer. Nicht aufgearbeitete Konflikte beeinflussend entscheidend Kreativität, Einsatzbereitschaft, Flexibilität und Tempo im Unternehmen und kosten Zeit und Geld. Dies kann soweit gehen, dass eine Existenzgefährdung des Unternehmens besteht.

Die momentane Situation eines erhöhten Wettbewerbsdrucks, dem allgemeinen Stellen- und Hierarchieabbau, das Fusionsfieber im Zeichen der Globalisierung und Internationalisierung, stärken das Konfliktpotential.

Eine wirkungsvolle Streitkultur mit einer dazugehörigen Konflikt-Kompetenz sind für Unternehmer in Zukunft entscheidende Schlüsselqualifikationen.

„Altes Konfliktdenken“, in dem mit logischen und rationalen Mitteln Konflikte in Form von Kompromissen gelöst wurden, bei dem meist der Konflikt unter der Oberfläche weiter schwelte und umso mehr eskalierte, ist ein Auslaufmodell, denn es übersieht, dass Konflikte zumeist tiefere Entstehungsgründe haben und gerade in innerbetrieblichen Prozessen eine wichtige Phase bilden, die kreativ und innovativ angegangen werden sollte.

Konflikte sind immer auch Wachstumschancen und wichtiger Bestandteil jeder Unternehmensentwicklung. Denn hinter jedem Konflikt verbergen sich Interessen, Überzeugungen und Wertvorstellungen die bisher nicht anerkannt wurden.

Mediation ist deshalb als fester Bestandteil der Firmenpolitik in Zukunft von entscheidender Bedeutung.

7.0. Fazit

Mediation eine alternative Konfliktlösungsmethode deren Bedeutung im „Verhandeln statt Streiten“ liegt. Sie verfolgt „win-win“ Lösungen und soll verhindern, dass Beziehungen durch einen eskalierenden Konflikt abgebrochen werden, wenn die Konfliktparteien an einer Lösung interessiert sind, jedoch die Sach- und Beziehungsaspekte blockiert sind.

Mediation ist auf die Zukunft ausgerichtetes Verfahren. Die Vergangenheit ist damit nicht Schwerpunkt des Verfahrens, sondern vielmehr Ausgangspunkt für eine in der Zukunft liegende nachhaltige Lösung.

Keine Energien werden für unnütze Machtkämpfe und Intrigen verwendet. Trotzdem wird den Emotionen genügend Platz eingeräumt, in dem Maße, dass sich die Konfliktparteien verstanden und angenommen fühlen.

Durch eine Mediation droht dem Unternehmen kein Imageverlust. Sie wird von den Mitarbeitern als fortschrittlich und mitarbeiterorientiert wahrgenommen.

Eine Mediation ist dazu noch Zeit und Kosten sparend.

So ist die Mediation eine umfassend gute Konfliktlösung, die immer dann zum Einsatz kommen sollte, bevor Konflikte eskalieren und das Betriebsklima nachhaltig gestört wird.

Mediation ist deshalb als erfolgreiches Instrument gerade im innerbetrieblichen Kontext eine wirkungsvolle und praktikable Methode der Konfliktprävention und Konfliktlösung.

Für Unternehmen wird es Zukunft aufgrund schnelllebiger Entwicklungen immer wichtiger werden einen „reibunglosen“ inner- und außerbetrieblichen Ablauf sicher zu stellen.

Der Einsatz einer Mediation ist die ideale Ausgangsbasis für nachhaltige Konfliktlösungen.

Immer mehr Unternehmen werden darauf in Zukunft zugreifen.

Quellenverzeichnis:

Bitzer, Liebsch, Behnert von Sauer: Betriebliche Konfliktlösung durch Mediation

Fisher, Ury, Patton : „Das Harvard-Konzept“

Glasl, Friedrich: Selbsthilfe in Konflikten, Verlag Freies Geistleben, Verlag Paul Haupt, Stuttgart, 2000

Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater

Haynes J.M. : Mediation - vom Konflikt zur Lösung

Koch Sannah : Aus „Psychologie & Praxis“ - Konflikte effektiv lösen

Montada, Kals : Mediation - Lehrbuch für Psychologen und Juristen

Neuenhan, h.-U. (2004): Mediation - eine effizientes Konfliktlösungsinstrument auch in Deutschland.

Oboth, Seils : Mediation in Gruppen und Teams

Ponsch, Schweizer : Die Streitzeit ist vorbei

Proksch, Janach, Kastener, Königswieser: Das Ende der Eiszeit: Konfliktmanagement und Mediation in Unternehmen

Pühl, Harald : Mediation in Organisationen