

Dr. Bernd Bitzer, Marianne Bösl, Kerstin Liebsch

## MEDIATION IM BETRIEB - Der Mediator als Lotse im Konfliktfall

Mediation taucht als Begriff in letzter Zeit immer häufiger in der Management- und Allgemeinliteratur auf. In den Betrieben ist der Begriff, oder das, was sich dahinter verbirgt, eher unbekannt. Daher verfolgt dieser Beitrag das Ziel, Mediation kurz zu erklären und anhand von Beispielen aus der Praxis die Sinnhaftigkeit von Mediation aufzuzeigen.

Mediation ist nicht neu. Spätestens im Mittelalter wurden Menschen, die zwischen (Kriegs-) Konfliktparteien vermittelten, als Mediatoren bezeichnet. Konflikte sind alltäglich – schnell enden sie in unserer heutigen Zeit vor dem Gericht. Leider bringen gerichtliche Auseinandersetzungen hohe finanzielle Belastungen und meistens ein Gerichtsurteil mit sich, das eine Gewinner-Verlierer-Position entstehen lässt. Mediation dagegen ist eine Form der außergerichtlichen Konfliktlösung, bei der eine neutrale dritte Person – der Mediator – einen kooperativen und konstruktiven Vermittlungsprozess begleitet. Wichtig ist hierbei, dass die Parteien eigenständig und selbstverantwortlich zu einer Entscheidung finden; insofern wird die Kompetenz der Konfliktpartner erhöht.

Die Vorteile dieses Verfahrens liegen klar auf der Hand: dadurch, dass die Konfliktparteien den Mediationsprozess in seiner Länge selbst bestimmen und das Honorar des Mediators vor dem Mediationsverlauf feststeht, sind Dauer und Kosten überschaubar. Wenn die Konfliktpartner zu einer einvernehmlichen Lösung finden, ist diese ein einzigartiges auf eine ganz bestimmte Situation zugeschnittenes Ergebnis. Es ist meist von seiner Qualität höher als ein Richterspruch es sein kann, da Interessen und Hintergründe des Problems beider Parteien berücksichtigt werden können. Außerdem trägt der Mediationsprozess im Gegensatz zum Gerichtsverfahren zur Gestaltung der zukünftigen Beziehung bei: die Konfliktpartner bleiben im Gespräch. Eventuell werden neue Wege und Möglichkeiten im Verhältnis zueinander erkannt.

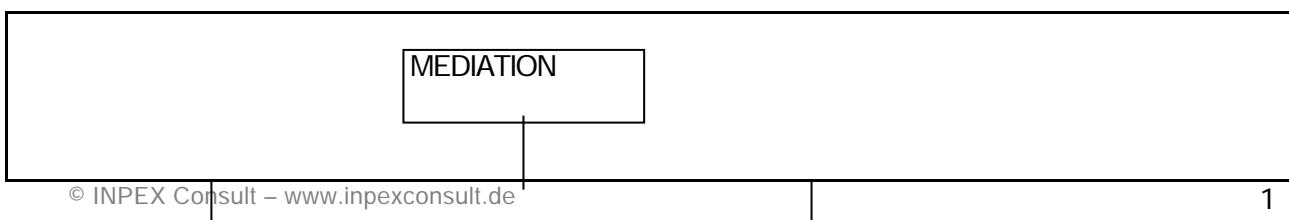
Dem Mediator kommt in diesem Verfahren eine besondere Rolle zu: er ist verantwortlich für den Prozess der Verhandlung und Lösungssuche, hat jedoch keine Entscheidungsbefugnis; das Ergebnis wird auf einer freiwilligen Basis getroffen. Der Mediator muss die festgefahrenen, blockierten Positionen abbauen und Stück für Stück die dahinterliegenden Interessengegensätze, Informationsprobleme, Ziele und Werte aufdecken. Dabei muss er strukturieren, zusammenfassen, übersetzen, ausgleichen, verbinden, verhandeln; kurz: er muss über eine Reihe von Kompetenzen und Fähigkeiten verfügen, bspw. in den Bereichen Kommunikation/Gesprächsführung, Konfliktmanagement, Verhandlungstechnik, aber auch durchaus ein gewisses Maß an Fachwissen besitzen. Deshalb - Mediation will gelernt sein.

Auf Unternehmen bezogen, ist Mediation eine Möglichkeit, durch Einschaltung einer externen Partei Streitfälle zu lösen. Dabei kann in zwei Kategorien unterschieden werden:

zwischen

**Konflikten der 1. Kategorie**, die zwischen einem Unternehmen und einer anderen außerbetrieblichen Partei entstehen (z. B. zu einem Zulieferer, Kunden etc.) und die i. d. R. mit juristischer Unterstützung „gelöst“ werden und

**Konflikten der 2. Kategorie**, die zwischen innerbetrieblichen Parteien über Mediationsprozesse gelöst werden können, wie z. B. Konflikte zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitervertretung, zwischen konkurrierenden Führungskräften oder zerstrittenen Mitarbeitern (siehe Abb. 1).



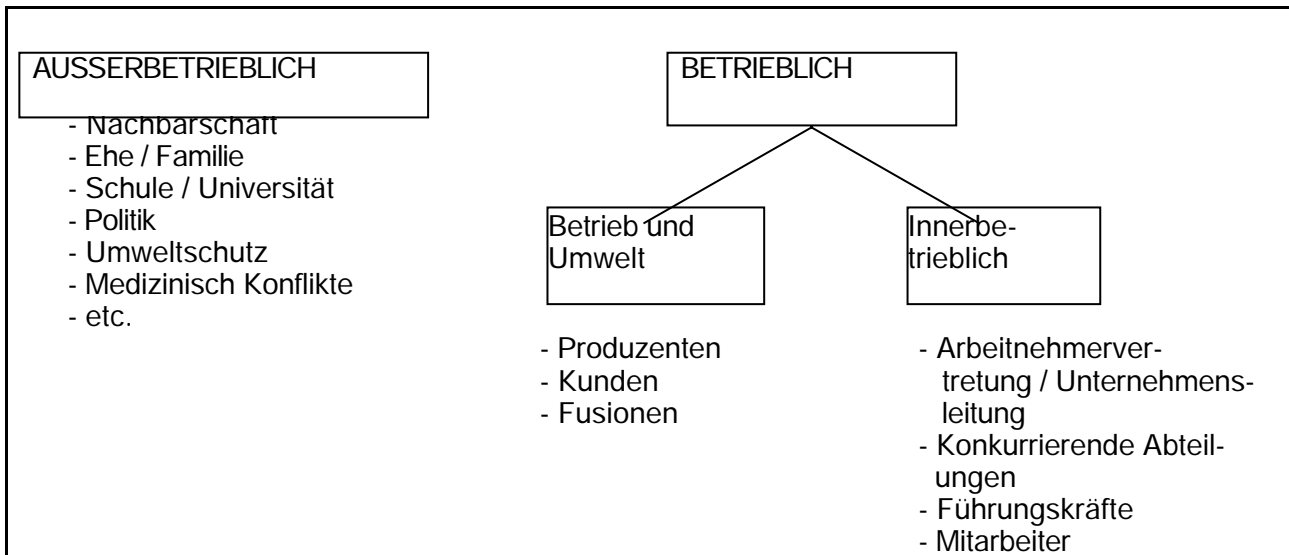


Abb. 1: Übersicht Mediation

Bei Mediationsfällen der 1. Kategorie geht es auch u. a. darum, Kundenbeziehungen weniger oder möglicherweise überhaupt nicht zu belasten. Beispielhaft kann hier der Fall einer Unternehmensberatung genannt werden, die nach ihrem Ausscheiden aus einem Produktionsbetrieb erfuhr, dass die von den Trainern der Beratung durchgeführten Seminare vom Unternehmen an eine andere externe Person weitergegeben wurden. Diese erhielt vom Produktionsbetrieb ausdrücklich den Auftrag, mit der Konzeption und der Original-Seminarunterlage des Beratungsunternehmens weiterzuarbeiten. Ein Konfliktfall, der in der Regel an Anwälte weitergereicht wird, in der Realität aber auch oft mit negativen Konsequenzen für die Beteiligten verbunden ist. Zu lange Verfahrensdauer, unbestimmte Erfolgsaussichten und hohe Kosten schreckten hier beide Konfliktparteien ab: sie wollten die Geschäftsbeziehungen aufrecht erhalten. Man suchte nach Alternativen und stieß schließlich auf die Wirtschaftsmediation.

Der Prozeß in diesem konkreten Konfliktfall lief wie folgt ab: In einem ersten Gespräch der Beteiligten zusammen mit dem Mediator wurde das Verfahren der Mediation erläutert und geklärt, ob Mediation das passende Mittel der Konfliktbearbeitung ist. Beide Parteien nahmen das Verfahren und den Mediator an und unterschrieben eine Mediationsvereinbarung, die u. a. Regeln und Vorgehensweise beinhaltete. Außerdem galt es, die Komplexität des Konfliktes zu beachten; welches Umfeld, welche Personen sind am Konflikt beteiligt? In der nächsten Phase wurde der Konflikt diagnostiziert und die verschiedenen Sichtweisen und Standpunkte von den Kontrahenten dargelegt. In Einzelgesprächen mit dem Mediator konnten Interessen und Hintergründe des Streites beleuchtet werden. Die Unternehmensberatungsfirma betonte deutlich, dass es für sie unerklärlich wäre, warum nie ein Gespräch über die weitere Benutzung der Seminarunterlagen mit dem Produktionsbetrieb geführt wurde. So hätte man sich eventuell einigen können. Die Vertreter des Produktionsbetriebes dagegen waren davon ausgegangen, dass mit dem Honorar für die Einführung auch alle weiteren Nutzungsrechte der Seminarunterlagen an sie übergegangen seien. Die Phase der Problemlösungssuche zeigte auch, ob die Positionen der Konfliktparteien stark genug für rechtliche Konsequenzen sind. Weiterhin wurde schrittweise untersucht, inwiefern Interessen übereinstimmen, wo man sich annähern könnte und welche Vorteile sich damit ergäben. Der Mediator fungierte hierbei als eine Art Katalysator: er gab Zusammenfassungen, achtete auf die Struktur der Vorgehensweise und hielt den Kommunikationsprozess in Gang. Nach nur drei zweistündigen Sitzungen hatte man sich einvernehmlich geeinigt. Die Produktionsfirma durfte weiterhin die Seminarunterlagen benutzen bei entsprechend finanziellem Ausgleich. Es wurde eine Mediationsvereinbarung unterschrieben, die die abgesprochenen Punkte festhielt und den weiteren Verlauf regelte. Wäre ein Klageverfahren mit einem Vergleich abgeschlossen worden, und hätte der Streitwert hier ca. DM 10.000,- betragen, wäre mit Kosten von DM 5.810,- für beide Parteien zu rechnen gewesen, also mehr als die Hälfte der Summe, um die gestritten wurde. Bei einem Stundenhonorar für Mediation von DM 250,- und einem zeitlichen

Aufwand von ca. 6 Stunden wären insgesamt Kosten von DM 1.740,- inkl. Umsatzsteuer entstanden. Selbst bei einem Stundenhonorar von DM 500,- wäre der Mediationsprozess weitaus günstiger gewesen.<sup>1</sup>

Mediation der 2. Kategorie, also im Betrieb, findet zwar statt, aber zumeist nicht unter dieser Überschrift, da sich Mediation als Begriff in den Betrieben noch in der Frühphase der Durchsetzung befindet.

Die Notwendigkeit für Mediation im Betrieb nimmt zu, weil durch neue Organisationsstrukturen, bspw. Gruppenarbeit, und sich veränderndes Führungsverhalten neue Schwierigkeiten für Führungskräfte entstehen. Während in der sich ablösenden autoritären Führungsordnung der Vorgesetzte eher distanziert zu seinen Mitarbeitern stand, hat die moderne Führungskraft deutlicher eine emotionale Nähe zu den Mitarbeitern, die allerdings eine neutrale Konfliktvermittlung erschwert. Dies mag ein Grund dafür sein, daß sich Führungskräfte häufiger externer Unterstützung bei der Konfliktlösung zwischen unterstellten Mitarbeitern bedienen, da ihnen selbst die notwendige emotionale Distanz fehlt, um als neutraler Vermittler akzeptiert zu werden. Denn dass Konflikte im Betrieb gelöst werden müssen, ist logisch und sinnvoll. Konflikte zeigen, dass bestimmte Strukturen oder Situationen nicht mehr gewissen Anforderungen entsprechen. Ungelöst können daraus schnell Demotivation, Unzufriedenheit, Desillusionierung und viele Kosten entstehen.

Damit ein Eindruck für den innerbetrieblichen Einsatz von Mediation gewonnen werden kann, ist der folgende Fall aus der Praxis aufgeführt:

In einem Betrieb herrschte in einer Arbeitsgruppe der Werbeabteilung seit geraumer Zeit ein schlechteres Klima zwischen den Mitarbeitern. Dem vorausgegangen waren ein Vorgesetztenwechsel und das Ausscheiden von drei Mitarbeitern. Die ehemals kollegiale und harmonische Atmosphäre zeichnete sich nunmehr durch Spannungen und Reibereien zwischen den Mitarbeitern aus, besonders gegenüber vier neuen Kollegen, die der Gruppenleiter mit ins Team brachte. So hatten sich mittlerweile fast zwei Fronten gebildet. Laut des Vorgesetzten wurden anscheinend untereinander bewusst Informationen bspw. betreffs Marktanalysen und Produktpolitik zurückgehalten. Gespräche der Führungskraft mit der gesamten Gruppe führten zu keinem nennenswerten Ergebnis. Das letzte Mittel der Versetzung wollte der Gruppenleiter allerdings noch nicht anwenden. Da aber bereits der betriebliche Erfolg unter den Umständen in der Gruppe litt und der Vorgesetzte einen externen Konfliktmanager und Mediator kannte, sollte ein Mediationsverfahren ein Versuch sein, die Konflikte zu bearbeiten.

In einer Vorbesprechung des Gruppenleiters mit dem Mediator schilderte dieser seine Sichtweise der Problematik. Danach wurden der Mediator und das Mediationsverfahren der Gruppe vorgestellt. Auch die Mitarbeiter wollten die konfliktgeladene unangenehme Arbeitssituation beheben und nahmen den Mediator und das Verfahren an. Vor dem eigentlichen Prozeß wurden Spielregeln für den Ablauf festgelegt.

In Einzelinterviews erfuhr der Mediator, dass die alteingesessenen Mitarbeiter sehr unzufrieden mit der Situation des Vorgesetzten- und Personalwechsels waren. Es habe sich nicht nur der Führungsstil mit dem jetzigen Vorgesetzten geändert, auch in der Organisation der Aufgaben und der Stellung jedes einzelnen wären Umbildungen erfolgt. Das hätte Ängste und Demotivation, aber auch Missgunst auf die Privilegien der „Gewinner“ ausgelöst. Insbesondere die neu eingestellten Mitarbeiter wurden mit Argusaugen beäugt, da sie eine Konkurrenz darstellten. Außerdem fürchteten die alten Gruppenmitglieder noch weitere Versetzungen oder Entlassungen. Die vier neuen Teamleute beschrieben die Arbeitssituation als äußerst unkollegial und unfair seitens der anderen Mitarbeiter; in einem konkreten Fall hatte das bereits Auswirkungen auf das betriebswirtschaftliche Resultat der gesamten Gruppe. Der Mediator klärte hierbei auch ab, welche Informationen vertraulich behandelt werden sollten und gab dem Einzelnen das Gefühl, ihn völlig verstanden zu haben. Bei dieser speziellen Problematik wurde schnell deutlich, dass auch der Gruppenleiter in den Konfliktfall involviert war.

In der anschließenden gemeinsamen Teamsitzung begann der Mediator zuerst mit dem Hervorheben von Gemeinsamkeiten der Gruppe durch die Mitarbeiter, um damit Verbindungen im Team zu schaffen. Zur Unterstützung des Gesagten nutzte er einen Flipchart. Daran

<sup>1</sup> Hemming, Michael: Die Kosten der Mediation – ein gutes Argument; <http://www.centrale-fuer-mediation.de/report.htm>

anschließend schilderten die Beteiligten ihre Sicht des Konfliktes in einer offenen Diskussion, wobei der Mediator sicherstellte, daß sich die Kontrahenten gegenseitig zuhörten und verstanden. Durch diese Art der Verständigung war es den Mitarbeitern überhaupt erst möglich, die Sichtweisen des jeweils anderen aufzunehmen. Im Laufe des Meinungs austausches grenzte der Mediator den Konflikt immer weiter ein und gab ein Resümee über seine Sichtweise des Konfliktes, welches die Zustimmung der Beteiligten fand. Auch diese speziellen Konfliktpunkte spiegelten sich auf dem Flipchart wider und die wesentlichen Differenzen wurden geordnet. Bereits hier war es möglich, daß einzelne Streitpunkte zwischen den Mitarbeitern nur durch das gegenseitige Zuhören im Dialog ausgeräumt werden konnten. Auf diese Weise besserte sich bereits die Stimmung im Team und es entstand ein Raum für einen gemeinschaftlichen Umgang miteinander.

Nach der Identifizierung des Konfliktkernes schloss sich nun die Phase der Konfliktlösung an. Der Mediator ging dabei quasi wie ein Lotse im Konfliktfall schrittweise alle Problempunkte durch; dazu gab er mit gezielten Fragen Hilfestellung, lieferte aber keine Ratschläge. Gerade in dieser Phase war das Team besonders gefordert, eigenständig und kooperativ Lösungsvorschläge für die zukünftige Zusammenarbeit zu finden. Ein wesentliches Reizthema zwischen den Mitarbeitern stellte die Änderung der Aufgabenverteilung dar, die mit dem Gruppenleiterwechsel begann. Deshalb wollte die Gruppe diesen Sachverhalt mit dem Vorgesetzten besprechen. Die Mitarbeiter kamen zu der Einsicht, dass sie künftig enger zusammenarbeiten, da das Team bereits in der Vergangenheit durch ihre Handhabung der Informationsweitergabe untereinander zu negativem „Ruhm“ gelangte. Einige Aufgaben sollten anders als bisher von jeweils alteingesessenen und neuen Gruppenmitgliedern zusammen bearbeitet werden. Diese Verbesserungsvorschläge hielt der Mediator schriftlich fest.

Im anschließenden Gespräch der Gruppe mit dem Vorgesetzten wollte das Team noch einige spezielle Fragen regeln. Das betraf z. B. die weiteren personellen Maßnahmen, besonders für die alteingesessenen Mitarbeiter. Der Mediator gab die Sichtweisen der Mitarbeiter gefiltert wider, so wie er es verstanden hatte. Als Unterstützung half wiederum der Flipchart. Die Gruppe konnte nunmehr mit dem Teamleiter darüber diskutieren. Der Gruppenleiter konnte die Ängste ausräumen und bedauerte, dass es bisher von ihm versäumt wurde, sich genügend mit den alteingesessenen Teamern besprochen zu haben. Es wurde gemeinsam festgelegt, daß zukünftig ein regelmäßiges Meeting stattfinden sollte, in dem auch die Aufgabenverteilung diskutiert werden könnte. Zusätzlich wurden zusammen Spielregeln fixiert, die die Arbeit und den Umgang miteinander bei erneuten Konflikten betrafen. Außerdem betonte der Teamleiter die Bedeutsamkeit des Teams als Ganzes. Die Vereinbarungen wurden vom Mediator schriftlich erfasst und jeder Beteiligte konnte die Punkte auf einem ständigen Flipchart einsehen.

Mediation muss nicht unbedingt durch eine gänzlich unternehmensexterne Person erfolgen. Für mitarbeiterstarke Unternehmen bietet sich die Ausbildung innerbetrieblicher Mediatoren an. Dieses kann in relativ langen Schulungsprogrammen erfolgen – eine Reihe von Instituten bieten in Deutschland bereits ihre Dienste an – oder quasi on the job über eine mehrtägige Auftaktveranstaltung mit anschließendem Coaching- respektive Supervisionsprozess, um in der Praxis gesammelte Erfahrungen zu reflektieren und um sich kommenden Tücken gewappnet zu fühlen.<sup>2</sup>

Abschließend kann festgestellt werden, dass Mediation sicher kein Allheilmittel ist, denn es müssen bestimmte Aspekte für diese Form der Konfliktlösung erfüllt werden. Das Verfahren funktioniert nur, wenn die Beteiligten freiwillig und kooperativ an einer konstruktiven Konfliktkultur mitarbeiten wollen. Wenn sich die Art des Konfliktes für den Mediationsprozeß eignet und eine Lösung stattfindet, gibt es viele unübersehbare Vorteile dieser Methode: sie ist schneller, billiger und besser im Ergebnis. Diesen Nutzen sollten die Beteiligten für ihre zukünftigen Beziehungen bedenken.

Literatur:

<sup>2</sup> Seminare zu diesem Thema bieten in Bremen regelmäßig das Zentrum für Weiterbildung (ZWB), Tel. 0421/2018-4069 sowie das Institut für Wissenschaftstransfer durch wissenschaftliche Weiterbildung (IfW) der Universität Bremen - Tel. 0421/2208 - 133 - an. Weitere Informationen können auch über INPEX Consult angefordert werden (Tel. 04292/4330, Fax 04292/40222, E-Mail: INPEX@aol.com, Homepage <http://www.inpexconsult.de>).

- Mediation & Recht: Betriebs-Berater für Konfliktmanagement, Beilage 10 zu Heft 40/1998 Betriebs-Berater, Verlag Recht und Wirtschaft Heidelberg
- Altmann, G./Fiebiger, H./Müller, R.: Mediation: Konfliktmanagement moderne Unternehmen, Beltz-Vlg., Weinheim und Basel 1999

Kontaktadressen: BAFM – Die Bundesarbeitsgemeinschaft für Familienmediation führt eine Liste mit Ansprechpartnern, Mitgliedern und Ausbildungsinstituten für Mediation in verschiedenen Bereichen, auch der Wirtschaft  
Tel.-Nr.: 06421/25096  
e-mail-Adresse: hesse@t-online.de

#### Die Autoren:

- Marianne Bösl (Tel. 08153/916989, Fax 916990), Rechtsanwältin und Mediatorin, ist juristische Referentin bei der Fraunhofer Gesellschaft in München
- Kerstin Liebsch arbeitet für INPEX Consult in Ritterhude
- Dr. Bernd Bitzer ist Lehrbeauftragter für das Fach Personalwirtschaft an der Hochschule Bremen und Geschäftsführer der INPEX Consult in Ritterhude b. Bremen

Erschienen in: PERSONAL 9/2000

© 2000 INPEX Consult und die Autoren  
Weitergabe und Vervielfältigung nur mit Genehmigung der Autoren  
[www.inpexconsult.de](http://www.inpexconsult.de)