

Mediation durch innerbetriebliche Mediatoren:
Werden deren Erwartungen,
an die Umsetzung von innerbetrieblicher Mediation,
in der Realität erfüllt?

Wunsch und Wirklichkeit,
Möglichkeiten und Grenzen aus der Sicht innerbetrieblicher Mediatoren

Elke Schwertfeger
Masterlehrgang „Mediation und Konfliktregelung“
ARGE Bildungsmanagement Wien
2007

D-79104 Freiburg
Burgunderstr. 22
elke.schwertfeger@zweisicht.de

Abstract

Die vorliegende Untersuchung zeigt an exemplarischen Beispielen, was interne Mediatoren, die Mediation neben ihrer eigentlichen Aufgabe (z.B. als Führungskraft oder als Personalerin), anbieten, in ihren Unternehmen umsetzen können. Erwartungen interner Mediatoren und gelebte Realität werden gegenübergestellt. Darüber hinaus werden die Sichtweisen jeweils eines weiteren Konfliktansprechpartner im Unternehmen erfasst. Insgesamt wurden sechs Interviews in drei Unternehmen (jeweils zwei Gespräche) geführt. Als Mediationsausbilderin erhoffte ich mir davon konkrete Anregungen zur Weiterentwicklung von Ausbildungskonzepten. In den untersuchten Beispielen, war Mediation nicht Konfliktmanagementstrategien der Unternehmen eingebettet, stand teilweise sogar im Gegensatz zur Unternehmenskultur. Die Möglichkeiten der Anwendung von interner Mediation sind damit stark eingeschränkt. Es werden mediative Elemente genutzt, aber kaum Mediationen durchgeführt. Bei den internen Mediatoren sind Resignation, Unzufriedenheit, Konzentration auf die eigentliche Aufgabe die Folgen. Die Anforderungen an die Doppelrolle (Führungskraft, Personalerin und Mediator sein) wurden als stark belastend und einschränkend erlebt. Eine intensive Reflektion der Rolle interner Mediatoren, erscheint mir für zukünftige Ausbildungen unabdingbar.

The present survey illustrates with model examples what intern mediators can realize in their companies, by offering mediation besides to their main tasks such as being executives or human-ressource managers. Expectations of intern mediators clash with reality. Furthermore the point of view of an additional partner in case of conflict within the company is taken into account. Alltogether six interviews have been conducted in three companies (with two interviews each). As a mediators instructor I was hoping to get suggestions for a further development of concepts for the training of mediators. In the studied examples, mediation was not integrated in conflict resolution systems, sometimes even stood in contrast to the corporate culture. Some of the elements of mediation are being used but almost no mediation was done. Resignation, dissatisfaction, and concentration on the main tasks are the consequences of the mediators. The double-role were concieved as being restrective and straining. An intensive reflection of the role of intern mediators, seems to be to me, indispensable for future trainings.

Inhalt

ABSTRACT	2
INHALT.....	3
1. EINLEITUNG	6
1.1 ANLASS UND FRAGESTELLUNG.....	6
1.1.1 <i>Der Aufbau der Arbeit</i>	8
2. WAS SIND KONFLIKTE: EINE KONFLIKTDEFINITION.....	11
3. KONFLIKTTIPOLOGIE:.....	13
3.1 KONFLIKTTHEMEN IN UNTERNEHMEN UND ORGANISATIONEN.....	15
3.1.1 <i>Unternehmen als Wirtschaftssysteme und daraus resultierende Konfliktthemen</i>	15
3.1.2 <i>„Kommunikationsknoten“</i>	16
3.1.3 <i>Führung und Hierarchie</i>	17
3.1.4 <i>Emotionen und Arbeitswelt</i>	19
4. KONFLIKTESKALATION.....	20
5. KONFLIKTDIAGNOSTIK	24
6. KONFLIKTKULTUR UND KONFLIKTVERHALTEN IN ORGANISATIONEN	27
7. KONFLIKTFOLGEN IN ORGANISATIONEN	28
7.1 KONFLIKTKOSTEN	28
7.2 MOTIVATION.....	30
7.3 IMAGE.....	31
8. KONFLIKTBEARBEITUNGSMAßNAHMEN	31
9. MEDIATION ALS KONFLIKTBEARBEITUNGSMETHODE IM ARBEITSKONTEXT.....	32
9.1 DEFINITION DES BEGRIFFS MEDIATION.....	33
9.2 AUSGEWÄHLTE SPEZIFISCHE ASPEKTE VON MEDIATION IM KONTEXT ARBEITSWELT	35
9.2.1 <i>Kontrakt, Vorphase der Mediation</i>	35
9.2.2 <i>Hierarchie und Macht</i>	36
9.2.3 <i>Verfahrensgrundsätze der Mediation</i>	37
9.3 ABGRENZUNG ZU ANDEREN METHODEN DER KONFLIKTBEARBEITUNG IM ARBEITSKONTEXT	39
9.3.1 <i>Supervision</i>	39
9.3.2 <i>Coaching</i>	40
9.3.3 <i>Moderation</i>	41
9.3.4 <i>Schieds- oder Schlichtungsverfahren</i>	41
9.4 MOTIVATION VON ORGANISATIONEN ZUR KONSTRUKTIVEN KONFLIKTBEARBEITUNG.....	42

9.5 WICHTIGE ASPEKTE BEI LÖSUNGSMÖGLICHKEITEN VON INTERNEN KONFLIKTEN	43
9.6 MEDIATION: VERBREITUNG, ANWENDUNG, ERFAHRUNGEN IN UNTERNEHMEN	44
9.7 NACHTEILE VON MEDIATION IN UNTERNEHMEN	49
10. INTERNE MEDIATION, ALS BESONDERE FORM DER MEDIATION IN UNTERNEHMEN	50
10.1 DEFINITION: WAS SIND INTERNE MEDIATOREN.....	50
10.2 INTERNE MEDIATION: WER KANN MEDIATOR SEIN?.....	51
10.2.1 Personalentwickler und Personalverantwortliche.....	52
10.2.2 Personalvertretung/ Betriebsräte	53
10.2.3 Interne Beratungsstellen wie z.B. Sozialberatungsstellen.....	54
10.2.4 Führungskräfte.....	54
10.3 HAUPT- ODER NEBENBERUFLICHE INTERNE MEDIATOREN?.....	55
10.4 VOR- UND NACHTEILE INTERNER MEDIATION IM VERGLEICH ZUR EXTERNEN MEDIATION	55
10.5 GRENZEN INTERNER MEDIATION	56
11. MEDIATOREN MIT DEM SCHWERPUNKT „MEDIATION IN ORGANISATIONEN.....	57
11.1 ANFORDERUNGEN AN MEDIATOREN IN ORGANISATIONEN.....	57
11.1.1 Wissen über Organisationen, Unternehmen, Wirtschaftssysteme und –zusammenhänge	58
11.1.2 Fach- und Feldkompetenz	58
11.2	
SPEZIFISCHE ANFORDERUNGEN AN INTERNE MEDIATOREN	60
12. UNTERSUCHUNGSFRAGE UND UNTERSUCHUNGSDESIGN.....	61
13. QUALITATIVE UNTERSUCHUNG.....	62
13.1 METHODENBESCHREIBUNG: DAS EXPERTENINTERVIEW	63
13.2 DURCHFÜHRUNG DER UNTERSUCHUNG	64
13.2.1 Die befragten Unternehmen und Personen.....	66
13.2.2 Kontaktaufnahme	67
13.2.3 Leitfaden für das Experteninterview.....	67
13.2.4 Durchführung der Experteninterviews	69
13.2.5 Auswertung der Experteninterviews	70
13.3 ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG ÜBER INNERBETRIEBLICHE MEDIATOREN	72
13.3.1 Ergebnisse unter Aspekten der persönlichen und beruflichen Entwicklung, bei den Mediatorinnen	73
13.3.2 Ergebnisse zu Ansichten über Mediation als Konfliktlösemethode.....	74
13.3.3 Ergebnisse zu Mediation und ihrer Positionierung im Unternehmen	75
13.3.4 Ergebnisse zu Konfliktmanagementaktivitäten im Unternehmen	76
13.3.5 Ergebnisse zur Anwendung von Mediation.....	77

13.3.6 Ergebnisse zu Hürden, Hemmnissen bei der Anwendung von Mediation.....	78
13.3.7 Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen Mediation und Unternehmenskultur	79
13.3.8 Ergebnisse rund um die eigene Tätigkeit als innerbetrieblicher Mediator	80
13.3.9 Ergebnisse zu Erfahrungen in der Schnittstelle mit externen Mediatoren.....	82
13.3.10 Ergebnisse im Rückblick auf die Mediationsausbildung.....	82
13.3.11 Weitere Ideen und Anregungen der Interviewpartner.....	83
13.3.12 Vergleich zwischen den Branchen und innerhalb eines Unternehmens.....	83
14. DISKUSSION DER ERGEBNISSE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN	83
15. AUSBLICK: INNERBETRIEBLICHES KONFLIKTMANAGEMENT, CHANCEN, UND GRENZEN.....	86
LITERATUR	89
FACHBÜCHER	89
FACHARTIKEL.....	91
STUDIEN UND WISSENSCHAFTLICHE ARBEITEN.....	93
ANHANG.....	95
INTERVIEWLEITFADEN	96
<i>Einführung in das Thema, „Warm-up“</i>	<i>96</i>
<i>Fragen zum Verständnis und zur Verortung von Mediation im Betrieb.....</i>	<i>96</i>
<i>Fragen zu Erwartungen an Mediation im Betrieb</i>	<i>96</i>
<i>Fragen zur Anwendung von Mediation im Betrieb</i>	<i>96</i>
<i>Fragen zu Hindernissen in der Anwendung von Mediation im Betrieb.....</i>	<i>97</i>
<i>Fragen mit Bezug zur Ausbildung an die Mediatoren</i>	<i>97</i>
<i>Abschluss</i>	<i>97</i>
SCHLÜSSELKODES UND -KATEGORIEN AUS THEORIE UND VORÜBERLEGUNGEN GEBILDET	98
SCHLÜSSELKODES UND -KATEGORIEN AUS ANALYSE DER INTERVIEWS GEBILDET.....	100

1. Einleitung

1.1 Anlass und Fragestellung

Als selbstständige Unternehmensberaterin und Mediatorin mache ich tagtäglich die Erfahrung, dass Konflikte in Betrieben zum Alltag gehören. Ob Führungsthemen, Change-Managementprozesse, Teamentwicklung oder Ähnliches, Konflikte sind Bestandteile, werden aufgedeckt, „stören“ Entwicklungsprozesse, zeigen strukturelle oder personelle Defizite auf. Darin liegen auch die Chancen von Konflikten.

In einer Übung, die ich regelmäßig in der Mediationsausbildung oder in Seminaren zum Thema „Konflikt“ durchführe, lasse ich die Teilnehmer zehn spontane Assoziationen zum Wort Konflikt aufschreiben. In einem zweiten Schritt bewerten die Teilnehmer, ob ihre Assoziationen positiv, negativ oder neutral besetzt sind und bilden dann die Summe ihrer Einzelbewertungen. Diese Bilanz fällt bei den Teilnehmern überwiegend negativ aus, Konflikte sind mehrheitlich negativ besetzt. Sie sind alltäglich, eine konstruktive Konfliktbearbeitung dagegen nicht. Unternehmen sehen zwar den Nutzen einer konstruktiven Konfliktbearbeitung, setzen dies aber selten gezielt ein oder um. Zwischen Anspruch und (betrieblicher) Realität liegt noch ein weiter Weg. Das Thema konstruktive Konfliktbearbeitung, insbesondere Mediation, in Unternehmen und Organisationen bietet noch viel Entwicklungspotential.

Mein beruflicher Schwerpunkt liegt auf der Begleitung von Unternehmen und Personen auf diesem Weg. In einer eigenen Ausbildung für Wirtschaftsmediation gebe ich dieses Wissen weiter, wir (mein Geschäftspartner und ich) bilden externe und innerbetriebliche Mediatoren aus.

In den letzten Jahren merke ich eine deutlich gestiegene Nachfrage und ein größeres Verständnis bezüglich Mediation. Mein Interesse gilt insbesondere der Mediation in Unternehmen und den innerbetrieblichen bzw. externen Mediatoren, die Mediation in Unternehmen anbieten. Hier sehe ich eine Einflussgröße auf die Unternehmens- (und Organisations-) kultur. Aus einer „Methode Mediation“ entwickelt sich ein Konfliktlösungsverständnis, das zu einer Haltung werden kann. Die kann sich z.B. in Führungsleitlinien oder einem Unternehmensleitbild wiederfinden. Dazu sind viele Schritte nötig. Es

braucht Bewusstsein, Kompetenzen, die nötigen Ressourcen und nicht zuletzt einen langen Atem.

Der steigende Druck in Unternehmen erhöht zusätzlich die Motivation auch im Bereich des Konfliktmanagements für mehr „Effizienz“ zu sorgen, Konflikte kosten Geld und Ressourcen. Mitarbeiter als Kapital sind zu kostbar, um in destruktiven Konflikten zerrieben zu werden. Eine konstruktive Konfliktbearbeitung lässt sich so mit Effizienz und Produktivität zusammenbringen, konstruktive Konfliktbearbeitung als moralisch oder ethische Dimension ist in den (meisten) Unternehmen seltener ein Thema.

In unseren Ausbildungsgruppen und im Austausch mit anderen Mediationsausbildern stellen wir fest, dass es zunehmend Mediatoren gibt, die innerhalb von Betrieben tätig sind. Oftmals fördert der Betrieb die Mediationsausbildung, indem er dafür die Kosten übernimmt oder Urlaubstage zur Verfügung stellt. Es gibt nach unseren Erfahrungen Betriebe, die bereits ein Konfliktmanagementsystem aufbauen, andere Betriebe fördern zwar die Mediationsausbildung der Mitarbeiter, es wird aber weniger systematisch an dem Thema Mediation im Betrieb gearbeitet. Mediation passiert nach meiner Erfahrung oft eher zufällig, viel wird mediativ bearbeitet, ohne dass komplette Mediationen laufen oder die Maßnahmen so benannt werden.

Mich interessiert, was Menschen mit einer Mediationsausbildung in Betrieben umsetzen können. Können sie Mediationen durchführen, gibt es Hürden, gibt es Interessenten (Kunden) für die Mediation im Betrieb, nutzen die Mediatoren das gewonnene Wissen vielleicht auf ganz andere Weise?

Was erwarten weitere Personen, die klassische Anlaufstellen im Betrieb für Konflikte und Konfliktbearbeitung sind, von den Mediatoren, haben sie vielleicht eigene abweichende Vorstellungen? Sehen sie eine Umsetzung dessen, was sie sich erwünscht hatten?

In der folgenden Arbeit möchte ich den Blick speziell auf Mediatoren richten, die in Unternehmen und Organisationen arbeiten. Ich untersuche in 3 exemplarischen Fällen, was interne Mediatoren in 3 unterschiedlichen Betrieben von ihrer Mediationstätigkeit erwarten und was sie mit ihrer Mediationsausbildung tun. Darüber hinaus interessiert es mich, welche Erwartungen jeweils ein weiterer Konfliktansprechpartner im Unterneh-

men hat, wie er die Umsetzung der Mediation sieht, ob er Hürden sieht und ob er einen Nutzen erkennen kann. Dazu standen mir eine Führungskraft, eine Betriebsrätin, eine Personalentwicklerin zu Gesprächen zur Verfügung.

Als Mediationsausbilderin erhoffe ich mir davon ein differenzierteres Bild, von den Erwartungen der Ausbildungsteilnehmer, kann eher einschätzen, welche Teile der Mediationsausbildung im Arbeitsalltag angewendet werden und wo vielleicht neue Inhalte in die Ausbildung einfließen können.

Als externe Mediatorin finde ich es spannend zu sehen, welche Möglichkeiten Mediation im Betrieb hat und wie interne und externe Mediatoren gut zusammenarbeiten könnten.

1.1.1 Der Aufbau der Arbeit

Ich widme mich zunächst folgenden theoretischen Schwerpunkten:

- » Konflikte und Konfliktursachen im Arbeitskontext
- » Mediation als Konfliktbearbeitungsmethode im Arbeitskontext
- » Interne Mediation, als besondere Form der Mediation in Unternehmen
- » Mediatoren mit dem Schwerpunkt „Mediation in Organisationen“, insbesondere interne Mediatoren

Danach untersuche ich in einer qualitativen Erhebung in drei Betrieben:

- » Erwartungen und Erfahrungen interner Mediatoren, sowie ihr Fazit zum Thema Mediationsausbildung.

Dem gegenüber stelle ich jeweils:

- » Erwartungen und Erfahrungen von weiteren „Ansprechpartnern“ oder „Verantwortlichen“, für das Thema Mediation im jeweiligen Betrieb.

Schwerpunkt Konflikte und Konfliktthemen im Arbeitskontext:

Der Schwerpunkt „Konflikte“ beginnt mit den Grundlagen der Konfliktforschung. Er beinhaltet Definitionen, Konfliktformen, Konfliktthemen und Entwicklungen, dann beschäftige ich mich mit Besonderheiten von Konflikten in Betrieben.

Eine umfassende Konfliktdiagnostik liefert erste Anhaltspunkte zur Einschätzung der Konfliktursachen und des Konfliktverlaufes, ich werde dazu einen Überblick geben.

Zusammen mit einer Bestimmung der Konfliktthemen sind das wichtige Indikatoren für

die geeignete Auswahl der Konfliktbearbeitungsmethode, ich gehe im Folgenden auf die verschiedenen Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung ein.

Abschließend bei der Betrachtung der innerbetrieblichen Konflikte, beschäftige ich mich mit dem Thema der Konfliktfolgen in Betrieben. Was entstehen für Folgen z.B. Konfliktkosten, Motivationsverlust und Imageschaden, weshalb investieren Betriebe in Konfliktbearbeitung oder Konfliktprophylaxe?

Schwerpunkt Mediation als Konfliktbearbeitungsmethode im Arbeitskontext:

Nach der Betrachtung von Konflikten unter verschiedenen Aspekten, steht die Betrachtung der Mediation im Wirtschaftsbereich im Vordergrund.

Was ist Mediation, wie läuft sie ab? Was ist besonders an Mediation in der Arbeitswelt, welche Mediationsvarianten gibt es? Ich grenze Mediation von anderen Verfahren, wie z.B. dem Konfliktcoaching, der Supervision und dem Schiedsgericht ab.

Im Folgenden gehe ich auf die Motivation von Unternehmen ein, konstruktive Konfliktbearbeitungsmethoden zu nutzen. Sehen Unternehmen Vorteile darin, wenn ja welche? Anschließend zeige ich Einsatzmöglichkeiten, Voraussetzungen und Grenzen der Mediation in Unternehmen und Organisationen auf.

Zum Schluss dieses Kapitels stelle ich die aktuelle Forschung zur Verbreitung von Mediation in Betrieben und bisherige Erfahrungen dar.

Schwerpunkt innerbetriebliche Mediation, als besondere Form der Mediation in Unternehmen

Die innerbetriebliche Mediation weist Besonderheiten auf, ich vergleiche sie mit der Mediation durch externe Mediatoren. Was ist interne Mediation, was sollte beachtet werden, welche Risiken und Chancen stecken in diesem Mediationsmodell und wo sind die Grenzen?

Schwerpunkt Mediatoren mit dem Arbeitsfeld „Mediation in Organisationen“, insbesondere interne Mediatoren

Nach der Methodik und den Besonderheiten der Mediation, beschäftige ich mich mit den Mediatoren. Welche Anforderungen werden an diese gestellt, unterscheiden sich dabei interne und externe Mediatoren? Haben interne Mediatoren für das Unternehmen einen Nutzen, welche Kompetenzen können sie in Unternehmen einbringen, gibt es einen „Mehrwert“ über die reine Mediationstätigkeit hinaus im Unternehmen?

Praktischer Teil: Exemplarische Untersuchung, zum Thema innerbetriebliche Mediatoren in drei Betrieben, deren Erwartungen und deren Tätigkeiten.

Dem gegenüber gestellt werden Erwartungen und Erfahrungen von Personen, die entweder Ansprechpartner für Mitarbeiter in Konflikten sind oder offiziell für das Thema Mediation/Mediatoren im Betrieb zuständig sind (Betriebsrat, Führungskraft, Personalentwicklerin)

1. In qualitativen Interviews befrage ich 3 ausgewählte interne Mediatoren, die innerhalb von ihren Betrieben Mediation anbieten, die aber alle in ihrem Ursprungsberuf weiter beschäftigt sind.

Ich möchte wissen, ob sie Mediation oder mediative Elemente im Betrieb einsetzen, welche Aufgaben, sie dabei übernehmen, ob sie ihre ursprünglichen Erwartungen seit Ausbildungsbeginn in der Realität umsetzen konnten und ob sie dabei auf Hindernisse stoßen.

Ergänzend befrage ich in den Betrieben jeweils die zugeordnete Person, die in diesem Betrieb ebenfalls mit dem Thema Mediation zu tun hat, z.B. die Ansprechpartner für Mitarbeiter darstellen, wie eine Betriebsrätin oder die Initiatoren eines Mediationsprojektes sind, wie z.B. eine Vorgesetzte und eine Personalentwicklerin. Die Ergebnisse der Befragungen werden zusammengefasst und interpretiert, in der Hoffnung daraus Erkenntnisse zu gewinnen, wo Einsatzgebiete der internen Mediatoren liegen, wo Grenzen sind und was vielleicht in Zukunft bei diesem Thema noch Beachtung finden muss. Mir ist insbesondere dabei wichtig, abzugleichen, ob Ergebnisse der Untersuchung Auswirkungen auf die Mediationsausbildung haben sollten, damit zukünftige innerbetriebliche Mediatoren gut für ihre Aufgaben gerüstet sind.

In der folgenden Arbeit wird um den Lesefluss nicht zu stören häufig die männliche Form (z.B. der Mediator) gewählt, natürlich gelten alle Aussagen auch für weibliche Kolleginnen. Wenn ich von Unternehmen oder Organisationen spreche, beziehe ich mich auf Betriebe aller Größe und Branchen, das beinhaltet auch Verwaltungen und den kommunalen Bereich, ebenso wie soziale Einrichtungen oder Einrichtungen im Gesundheitsbereich.

2. Was sind Konflikte: eine Konfliktdefinition

Betriebliche Konflikte werden von den meisten Autoren als „soziale Konflikte“ bezeichnet. Dieser Begriff geht auf Friedrich Glasl zurück, der folgendes vorschlägt: „Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.) wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeit im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Aktoren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolge“ (Glasl, 2004a, S.17).

Wichtig bei Glasls Definition des sozialen Konfliktes sind vor allem folgende Aspekte:

- » Ein Konflikt beinhaltet eine Interaktion, diese zeigt sich häufig in Kommunikationsproblemen, es muss nicht um Gewalthandlungen gehen.
- » Auch wenn nur ein Betroffener einen Konflikt wahrnimmt, wird der Konflikt als gegeben vorausgesetzt. Oft erlebe ich in Betrieben, dass ein Mensch „gar kein Problem hat“ und sich so der Auseinandersetzung entzieht.
- » Die bloße Unvereinbarkeit im Denken, Wahrnehmen usw. reicht noch nicht aus. Ohne dass es zu einer feindseligen Interaktion kommt, existiert auch kein Konflikt. Das ist besonders wichtig, da in Unternehmen ja ständig gegensätzliche Vorstellungen ausgehandelt werden müssen, z.B. bei Strategieentscheidungen oder Ressourcenverteilungen.

Neben diesen sozialen Konflikten stoßen wir in Betrieben auch auf individuelle oder intrapersonelle Konflikte. Dabei liegen innerhalb von einer Person widerstrebende Tendenzen in einem „inneren Streit.“ Das kann z.B. der Wunsch nach einem geregelten Familienleben sein, der mit dem Wunsch nach Karriere und damit verknüpfter Mobilität kollidiert. Diese inneren Konflikte werden im Folgenden kein Thema sein, hier geht es ausschließlich um soziale Konflikte.

Eine klare Zuordnung ist in der Praxis oft weniger eindeutig, als es auf den ersten Blick scheint. Eine Führungskraft, die mit ihrem Rollenverständnis hadert, keine Entscheidungen treffen kann, sorgt mit ihrem Verhalten (ihrem inneren Konflikt) häufig genug für Spannungen im Team, sie produziert einen sozialen Konflikt, der dann vielleicht nicht auf der sozialen Ebene, sondern auf der intrapersonellen Ebene bearbeitet gehört. Diese Ebenen sind dynamisch verknüpft. Hier geht es nicht um die Frage: Was war

zuerst da, Henne oder Ei, sondern um einen komplizierten, wechselseitigen Austauschprozess.

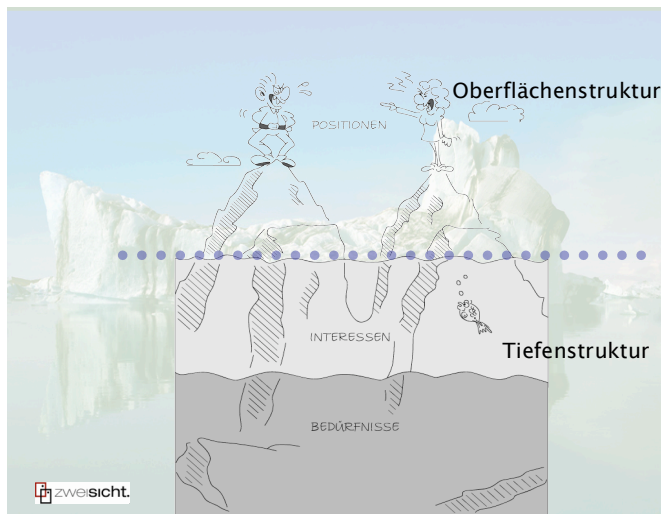
Hinter dem Begriff innerbetriebliche Konflikte verbergen sich sehr unterschiedliche Konflikte, denen nur gemeinsam ist, dass sie alle die gute Arbeitsatmosphäre stören. Es gibt Konflikte:

- » Zwischen zwei Kollegen
- » Innerhalb von Teams
- » Zwischen Teams
- » Zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern
- » Zwischen Vorgesetzten
- » Zwischen Abteilungen und Bereichen

Das Arbeitsverhältnis sichert die materielle Existenzgrundlage und beeinflusst den Status eines Menschen erheblich, Konflikte werden deshalb stark als bedrohlich wahrgenommen, es geht sozusagen schnell um die „Existenz“ von Unternehmen und Personen. Ängste, Abwehr und Verdrängung spielen deshalb eine große Rolle in der Auseinandersetzung mit Konflikten in der Arbeitswelt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Definition von Konflikten bezieht sich auf das strukturelle Verständnis von Konflikten. Hier ist die Unterscheidung zwischen den so genannten „Positionen“ in einem Konflikt und den darunter liegenden Motiven und Interessen wichtig. „Die im Konflikt vertretenen Positionen geben keine Antwort auf die Frage, warum sie den Parteien wichtig sind. [...] Der Laub und Schatten werfende Baum des Nachbarn war bisher kein Thema, jetzt hat er hohe Bedeutung gewonnen. Das hat Gründe, und diese muss man kennen, will man den Konflikt verstehen und will man helfen, ihn zu entschärfen oder beizulegen“ (Montada, Kals, 2007, S.235). Montada und Kals sprechen hierbei von den „Tiefenmotiven“ (2007, S.237), die Bearbeitung von Konflikten erfolgt unter anderem über das Sichtbarmachen dieser Tiefenstruktur des Konfliktes. Im Harvard-Konzept zum sachgerechten Verhandeln ist die Rede von Interessen, die hinter den Positionen liegen (Fisher, Ury, Patton, 2002, S.68). Diese Interessen sind oft unausgedrückt und ungreifbar, aber sie sind der Schlüssel zur Verständigung und zur Konfliktbearbeitung.

Ein häufig verwendetes Modell in der Betrachtung von Konflikten ist das Eisbergmodell, das in unterschiedlichen Varianten als Analogie verwendet wird:



Vom Eisberg ist nur ca. 1/9 sichtbar, der Rest liegt unter Wasser im Verborgenen und ist die unsichtbare Basis. Die Spitze des Eisberges entspricht dem, was wir in Konflikten auf den ersten Blick wahrnehmen können, die Positionen, die Oberflächenstruktur. Darunter liegt die „Tiefenstruktur“ des Konfliktes.

Dort finden sich die Interessen (worum geht es diesem Menschen), die Bedürfnisse (was sind die elementaren, tiefen Beweggründe) und die Gefühle. In Konflikten sind das die entscheidenden Themen.

3. Konfliktypologie:

Es gibt zahlreiche Bemühungen, Typen von Konflikten zu systematisieren und zu unterscheiden. Unterschiedlichste wissenschaftliche Disziplinen arbeiten mit unterschiedlichen Konflikttheorien, diese beziehen sich auf die Entstehung, die Erscheinungsformen, die Bearbeitungsmöglichkeiten von Konflikten, aber auch auf zugrunde liegende Menschenbilder und Vorstellungen von Zusammenhängen zwischen Menschen und Systemen. Glasl schlägt eine vereinfachte grobe Einordnung unter den folgenden Gesichtspunkten (Glasl, 2004a, S.54) vor:

1. Konflikte nach unterschiedlichen Streitgegenständen
2. Unterschiedliche Erscheinungsformen der Auseinandersetzung
3. Konflikte nach Merkmalen der Konfliktparteien, ihrer Position und wechselseitigen Beziehungen

Klassifikationen nach Streitgegenständen beinhalten Unterscheidungen zwischen Sach- und affektiven Konflikten ebenso wie Unterscheidungen zwischen objektiven Streitfragen und den Konfliktquellen, die in den Beziehungen der Konfliktparteien selbst liegen.

Auch die Unterscheidung zwischen Interessen- und Wertkonflikten gehört zur Kategorie „Streitgegenstände.“

Konfliktsystematiken nach Erscheinungsformen beziehen sich auf die unterschiedliche Entwicklung von Konflikten, auch wenn sie dieselbe Ursache zugrunde liegen haben. Dabei wird z.B. zwischen latenten und manifesten Konflikten unterscheiden oder es wird das Ausmaß der angewendeten Gewalt betrachtet. Glasls bekannte Unterscheidung zwischen kalten und heißen Konflikten gehört auch in diese Systematisierungskategorie hier wird die Interaktion zwischen den Konfliktparteien ausgewertet. „Bei heißen Konflikten lässt sich u.a. eine Atmosphäre der Überaktivität und Überempfindlichkeit konstatieren[...]. Kalte Konflikte führen zu einer zunehmenden Lähmung aller äußerlich sichtbaren Aktivitäten“ (Glasl, 2004a, S.76).

Konfliktsystematiken, die sich auf die Eigenschaften der Konfliktparteien beziehen untersuchen die Art der Konfliktparteien. Geht es dabei um Einzelpersonen, Gruppen oder größere soziale Gebilde? Teilweise wird auch die Frage des Machtgleichgewichts betrachtet. Handelt es sich um symmetrische oder asymmetrische Konflikte? Glasl (2004a, S.66) nutzt pragmatisch drei Gesichtspunkte um eine Einordnung des Konflikttypus zu bekommen:

1. Den Rahmen/ die Arena des Konfliktes: Handelt es sich um einen kleinen Kreis von Konfliktbetroffenen oder hat sich der Konflikt ausgeweitet?
2. Die Reichweite der Bemühungen: wie weit gehen Widerstände und Forderungen der Konfliktparteien innerhalb des Gesamtrahmens? Stellen sie bestehende Positionen in Frage, akzeptieren sie den Rahmen oder wollen sie gerade das gesamte System verändern?
3. Die dominante Äußerungsform des Konfliktes: wie formlos oder formgebunden zeigen sich Auseinandersetzungen? Wird auf rechtliche Prozeduren zurückgegriffen oder werden keine formgebenden, „einengenden“ Verfahren akzeptiert? Wie kann das Klima bezeichnet werden, geht es um kalte oder heiße Konflikte?

Eine differenzierte Betrachtung von Konflikttypen und verschiedenen Kategorisierungssystemen macht klar, „wie breit das Spektrum von Konfliktthemen und –motivationen ist, sie soll anregen, in jeden konkreten Konfliktfall mehrere Hypothesen über die verletzten Anliegen zu prüfen und immer auch die Frage zu stellen, ob die Streitthemen den wahren Kern von Konflikten bilden oder nicht“ (Montada, Kals, 2007, S.81).

Eine Zuordnung unter verschiedenen Gesichtspunkten, dient also der besseren Konfliktdiagnostik und der geeigneten Auswahl von Interventionsmethoden.

3.1 Konfliktthemen in Unternehmen und Organisationen

Im Folgenden habe ich eine Auswahl der Konfliktthemen aus der Praxis zusammengestellt, die mir immer wieder begegnen und die auch in Fallveröffentlichungen regelmäßig vorgestellt werden.

3.1.1 Unternehmen als Wirtschaftssysteme und daraus resultierende Konfliktthemen

Unternehmen und Organisationen sind an Wirtschaftlichkeit und Profit orientiert. Unternehmerisches Denken (und unternehmerische Verantwortung) stellt Kosten-Nutzen Rechnungen auf und stellt Zahlen, Daten, Fakten und Ergebnisse in den Vordergrund. In Zeiten von hohem wirtschaftlichem Druck ist Effizienz und Effektivität gefragt, Produktionsprozesse werden optimiert, Arbeitsprozesse werden verdichtet, Zeitdruck herrscht vor. Innovationsintervalle werden zunehmend kürzer, was häufige Neustrukturierungen und Neuausrichtungen mit sich bringt, Veränderungsbereitschaft, Lernbereitschaft und hohe Mobilität sind bei allen Mitarbeitern und Führungskräften gefordert. Klassische Konfliktthemen in Unternehmen sind häufig durch Konflikte um Innovation, Wandel, Komplexität und Flexibilisierung bestimmt.

Das schlägt sich in der „gelebten“ Unternehmenskultur (im Gegensatz zur formalen Unternehmenskultur, z.B. Leitlinien) nieder. Konkurrenzdruck, Einzelkämpferdasein, Sorge um den Arbeitsplatz, hoher Leistungsdruck belasten Mitarbeiter und haben Konsequenzen für die Arbeitsatmosphäre. Das Klima in den Organisationen wird rauer und damit konfliktträchtiger, was sich z.B. im Umgang im Team, in der Kommunikationsqualität, in der Zusammenarbeit zwischen Führung und Mitarbeitern zeigt. Der Umgangston wird aggressiver, Konflikte eskalieren schneller, die Nerven liegen durch größeren Stress schneller blank. Es kommt immer häufiger zu Konflikten, bei denen es um die Verteilung von „Ressourcen“ geht, das können z.B. Geld, Budgetmittel, Beförderungen sein. Auch Zielkonflikte zeigen sich immer öfter, da es in immer kürzer werdenden Abständen zu Ziel- und Strategiediskussionen kommt. Bisherige Anforderungen werden durch neue Anforderungen abgelöst, häufiges Beispiel dafür, zeigt sich bei den Diskussionen um Flexibilisierung (und Erhöhung) von Arbeitszeiten.

Ein eigenes Konfliktfeld sind Themen die mit Fusionen und Unternehmensakquisitionen zusammenhängen. Die Integrationsprozesse werden oft vernachlässigt und bergen sehr viel Konfliktpotential. „Vielmehr entsteht eine Phase des Grabenkrieges zwischen den Mitarbeitern der zuvor eigenständigen Unternehmen, die eventuell vorher sogar im Wettbewerb zueinander standen. Die Angst vor dem Verlust alter Pfründe siegt über das Ziel einer für den Kunden und die unternehmerische Zukunft erfolgreiche Unternehmensgestaltung. Nicht selten wird über längere Zeit der Kunde aus dem Auge verloren, weil die Beschäftigung mit internen, eskalierten, häufig kalten Konflikten alle Energie in Anspruch nimmt“ (Tigges-Meier, 2001, S.172). Hier handelt es sich dann um ausgeweitete, teilweise kalte und somit schwerer bearbeitbare Konflikte.

3.1.2 „Kommunikationsknoten“

Mitarbeiter eines Unternehmens befinden sich in einer Arbeitsbeziehung zueinander. Dies hat große Auswirkungen auf die Kommunikationsstrukturen und Kommunikationsinhalte. Wer mit wem, wann und wie oft redet, ist formalisiert (oder eben manchmal nicht, was dann zu Konflikten führen kann). Mangelnde Kommunikationsstrukturen sind häufig Anlass für Konflikte, es findet zuwenig und zu ineffizient Austausch statt. Eine weitere Konfliktquelle können Kommunikationsinhalte sein. Diese beziehen sich meist auf Themen und Informationen aus der gemeinsamen Arbeitswelt, persönliche Themen oder Befindlichkeiten stehen eher hinten an. Je nach Unternehmenskultur werden oftmals bestimmte Aspekte der Kommunikation systematisch vernachlässigt. Vor allem in technisch geprägten oder IT-Unternehmen zeigt sich eine stark sachorientierte Kommunikation. Der offene Umgang untereinander ist eher tabuisiert, Selbstoffenbarung wird als Risiko, als Schwäche empfunden, ein offener Austausch so verhindert. Schulz von Thun bietet mit seinem Instrument des Kommunikationsquadrates eine wertvolle Analyse und Interventionsanregung auch in Konflikten an. Das Kommunikationsquadrat basiert auf der Beobachtung, dass in jeder Äußerung vier Aspekte enthalten sind:

1. Eine Sachinformation, die über einen Sachverhalt informiert
2. Ein Appell, der zu einer Handlung auffordert
3. Eine Beziehungsdefinition, die eine Aussage über die Beziehung der Parteien macht

4. Eine Selbstoffenbarung, die das innere Erleben des Sprechers zum Ausdruck bringt.

(Schulz von Thun, 2004, S. 14).

Je nachdem welcher Aspekt betont wird oder welcher Aspekt verkümmert, aber auch welcher Aspekt gehört und welcher gemeint war, kann eine konfliktauslösende oder eine –verschärfende Kommunikation entstehen.

Eine möglichst eindeutige Kommunikation, eine Kommunikation, die in der Lage ist unterschiedliche Seiten einer Botschaft zu erfassen, wirkt konfliktverhindernd.

In einem Interview mit Alexander Redlich betont dieser in der Zeitschrift „Psychologie heute“ „dass möglichst viele Arbeitnehmer Konfliktlösungskompetenzen erlernen sollten, um Streitigkeiten im Alltag zeitnah lösen zu können – Konfliktmoderation als eine professionalisierte Alltagsverständigung“ (Koch, 2007, S.78). Hier besteht sicherlich in den Organisationen noch viel Entwicklungsbedarf. Dabei rückt der Aspekt der Interaktion zwischen den Konfliktparteien in den Blickwinkel, die einer intensiven Schulung und Übung bedarf.

3.1.3 Führung und Hierarchie

Mit wachsender Fachkompetenz bekommen Führungskräfte im Verlauf ihrer Karriere oftmals wachsende Verantwortungsbereiche. Eine Beförderung kann auch mehr Personalverantwortung beinhalten. Das setzt umfangreiche Kompetenzen der Personalführung, ebenso wie persönliche Sozialkompetenzen voraus. Ich stelle immer wieder fest, dass Unternehmen viel Geld in die Verbesserung der Organisationskompetenzen (Selbstorganisation, EDV, Zeitmanagement usw.) stecken. An der Entwicklung der Personalführungskompetenzen dagegen wird häufig gespart, nur wenige Führungskräfte sind kompetent geschult in einer konstruktiven Gesprächsführung, noch weniger im Bereich Konfliktmanagementkompetenzen.

Weitere Hürden liegen häufig im Rollenverständnis der Führungskräfte:

Sich Unterstützung in diesen „Softthemen“ zu holen ist für sie gleichgesetzt mit einem „Versagen,“ viele Führungskräfte glauben, dass es ihre Kernkompetenz sein müsste Konflikte selbst zu lösen. Sie empfinden das Auftreten von Konflikten als Makel, der Ausdruck mangelnder Führungskompetenz ist. Diese Überzeugung führt auch dazu, dass sich Führungskräfte zwar bei Fachfragen Unterstützung von erfahrenen Kollegen holen, sich über Konflikte aber nicht austauschen.

In meinen eigenen Mediationen im Wirtschaftsbereich spielt das Thema Führung häufig eine Rolle. Spannenderweise geht es dabei selten um einen zu autoritären Führungsstil gegen den sich die Mitarbeiter wehren. Es geht viel öfter um einen zu entscheidungs-schwachen Führungsstil, der dazu führt, dass Entscheidungen verschleppt werden, dass keine Stellung bezogen wird, dass Probleme auf die lange Bank geschoben werden usw. Die Mitarbeiter leiden massiv unter einem „Führungsvakuum.“ Eine „unsichtbare“ Führungskraft, die Allen aus dem Weg geht oder ebenso eine zu harmoniebedürftige Führungskraft, die es Allen „recht machen“ will, sorgen nicht für die Einhaltung von Spielregeln. Die Mitarbeiter definieren selbst ihre Regeln, es kommt zu einer starken informellen Führung. Das erzeugt Spannungen, Unsicherheiten und Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern.

Führungsthemen in der Mediation anzusprechen erfordert viel Fingerspitzengefühl. Es ist sehr wichtig eine Führungskraft nicht in der Mediation zu schwächen, sie soll schließlich anschließend im Alltag weiter „potent“ bleiben. Die Führungskraft darf (ebenso wie alle Medianten) keinen Gesichtsverlust erleiden. Feedback an sie, nehme ich auf, vertiefe es im Sinne von „Verstehen,“ dann werden die Führungsthemen aber nicht in der Mediation, sondern in einem vorher definierten Rahmen z.B. einem Führungscoaching bearbeitet. Mitarbeiter sollten nach meiner Einschätzung nicht in der Mediation erarbeiten, wie sie geführt werden wollen, sie können ihre Interessen und Bedürfnisse äußern, dazu mache ich aber keine Vereinbarungen. Wenn dieses Vorgehen vorher klar kommuniziert wird und mit allen abgesprochen wird, hat es meiner Erfahrung nach eine hohe Akzeptanz. Die Führungskraft fühlt sich geschützt, was ihre Motivation stärkt. Die Mitarbeiter sehen, dass „etwas mit ihren Rückmeldungen passiert,“ was sie als Wertschätzung erleben. Die Führungskraft wird in die Verantwortung genommen und bearbeitet ihre Aufgaben. In solchen Konstellationen weiche ich auch von der „vorgegebenen“ Rolle der Mediatoren ab, ich schließe häufig bei Mediationen ein Führungscoaching an, um die Themen da weiter zu bearbeiten. Eine klare Rollenklärung und die entsprechenden Fachkompetenzen vorausgesetzt, erscheint mir das an diesem Punkt eine alltagsnahe Weiterentwicklung der Mediation zu sein.

3.1.4 Emotionen und Arbeitswelt

In vielen Unternehmen ist die Arbeitsatmosphäre heute stark belastend, Stress, Verunsicherung, Leistungsdruck usw. verursacht eine hohe Anfälligkeit gegenüber negativ besetzten Emotionen wie Angst, Wut, Einsamkeit, Kränkung. Es gibt wenig persönlichen Austausch, oftmals fehlt Anerkennung und persönlicher Kontakt. Das Zeigen von Gefühlen ist bei den meisten Mitarbeitern und Führungskräften tabuisiert. Gefühle sollen „beherrscht“ werden, „gehören“ sich nicht, werden häufig „ausgeklammert,“ also abgespalten und unterdrückt. Es besteht ein starker Wunsch nach Versachlichung. Gefühle zeigen wird oftmals mit Gesichtsverlust und Schwäche gleichgesetzt, es wird befürchtet, dadurch abgewertet oder lächerlich gemacht zu werden. Dabei spielt es keine Rolle, ob es um eigene Gefühle oder die Gefühle eines Anderen geht. In Stresssituationen, wie in Konflikten, entstehen zum einen starke Gefühle, zum anderen kommen Gefühle, die abgespalten und unterdrückt waren, an die Oberfläche und werden sichtbar. Dies wirkt verunsichernd und bedrohlich. Die Angst vor Gefühlen und Gefühlsausbrüchen ist vermutlich eines der Haupthindernisse für die Umsetzung eines konsequenten Konfliktmanagements. Das Thema ist angst- und abwehrauslösend. So kommt es häufig zu der Haltung: „Konflikte haben wir nicht!“ In einer Mediation werden Gefühle dann meist erstaunlich schnell angesprochen (vorausgesetzt der Mediator lädt entsprechend ein und würdigt diese Selbstoffenbarung). Dieses Bearbeiten der Gefühle hat eine stark entlastende Funktion. Montada, Kals nennen in ihrem Buch Argumente für eine Befassung mit Emotionen in der Mediation. Sie sagen dabei, dass Emotionen ein konstitutiver Teil von Konflikten sind, der in der Konfliktanalyse und Konfliktbearbeitung nicht ausgeblendet werden kann. Im Weiteren argumentieren sie, dass eine Zurückdrängung von Gefühlsäußerungen durch die Mediatoren als Delegitimierung von Gefühlen verstanden wird, was nach ihrer Einschätzung weder das Vertrauen in die Mediatoren, noch das Vertrauen in die Mediation stärkt, da Menschen ihre Gefühle durchaus als berechtigt ansehen (Montada, Kals, 2007, S.145).

4. Konflikteskalation

Mit steigender Eskalation und zunehmender Dynamik weiten sich Konflikte aus. Auch Konflikte in Unternehmen und Organisationen betreffen – zumindest indirekt - immer das ganze System und nicht nur Subsysteme. Ist ein Teil des ganzen Systems z.B. ein Team (als Subsystem) betroffen, hat das meist Auswirkungen auf verschiedene weitere Bereiche. Das kann sich in schlechter Stimmung, mangelnder Effizienz oder mangelnder Motivation äußern. In Unternehmen bestehen Abhängigkeiten: der einzelne Mitarbeiter ist auf seinen Arbeitsplatz angewiesen. Kollegen sind aufeinander angewiesen, einzelne Menschen und ganze Subsysteme, wie Abteilungen und Teams bilden eine (Schicksaals-)gemeinschaft. Konflikte zwischen Einzelnen stören die Zusammenarbeit im Team, Konflikte zwischen Teams stören die Zusammenarbeit in Bereichen usw. Unbeteiligte werden plötzlich zu Verbündeten oder eben zu Gegnern. In Organisationen handelt es sich deshalb häufig um Mehrparteienkonflikte, häufig über mehrere Hierarchiestufen hinweg.

Eine Konflikteskalation verläuft nach Glasl in klassischen Stufen. Diese finden sich auch in Unternehmen wieder. Im Folgenden sind die Eskalationsstufen nach Glasl aufgeführt, ich habe sie mit passenden Beispielen aus dem Unternehmensalltag plastisch ergänzt.

Konflikteskalationsstufen nach Glasl: (2004a, S. 234)

1. Stufe Verhärtung:

Die Standpunkte zwischen den Konfliktbeteiligten verhärten, es kommt zu einer selektiven Wahrnehmung („Tunnelblick“), Meinungen prallen aufeinander. In Unternehmen sind das z.B. häufig vermeintlich sachliche Diskussionen um die „richtige“ Strategie, die zu weiterem Wachstum führt. Die Diskussion geht um „richtig oder falsch“ um „meine oder deine“ Strategie.

2. Stufe Polemik, Debatten:

Die beiden Positionen werden extrem vertreten. Es geht darum, Recht zu behalten. Es findet eine Polarisierung statt. In der Sprache schwingt neben einem äußerlich korrekten „Oberton“ ein aggressiver „Unterton“ mit. Im Unternehmen findet sich das z.B. in Tarifaueinandersetzungen mit dem Betriebsrat oder mit Gewerkschaften.

3. Stufe Taten statt Worte:

Die Beteiligten halten auf dieser Stufe Taten für angesagter als Argumente, der Kontakt wird abgebrochen. Parteien schließen sich enger zusammen, „Reden hilft nicht mehr.“ In Betrieben zeigt sich das öfter im klassischen Konfliktfeld zwischen „dem Vertrieb“ und „der Entwicklungsabteilung.“ Schmittstellenproblematiken, die zu einem Nebeneinander statt zu einem Miteinander führen.

4. Stufe Images und Koalitionen:

Man zeichnet von sich selbst ein positives, vom Konfliktgegner ein negatives Bild. Die Parteien manövrieren sich gegenseitig in negative Rollen. Die Parteien versuchen, Personen der Umgebung auf ihre Seite zu ziehen. In Konflikten zwischen einzelnen Mitarbeitern geht es hier z.B. darum einen „Schuldigen“ zu suchen, es geht um Diskreditierung und um „gute“ und „schlechte“ Arbeit. Dazu werden Kollegen „informiert,“ wird dem Chef „ein Tipp gegeben“ usw.

5. Stufe Gesichtsverlust:

Es kommt zu öffentlichen und direkten Angriffen, die auf den Gesichtsverlust des Gegners abzielen. Dem Gegner wird die moralische Glaubwürdigkeit abgesprochen. Im Unternehmen geht es jetzt schon um die Existenz. Ein gezieltes Gerücht, kann schwere Schäden herbeiführen. Ich habe in mehreren Situationen Gerüchte im Zusammenhang mit sexueller Belästigung oder ähnlichem in Betrieben vorgefunden, der entstandene Schaden lässt sich kaum mehr „einfangen.“

6. Stufe Drohstrategien:

Die Kontrahenten stellen wechselseitige Forderungen mit dem Ziel, den anderen in die Knie zu zwingen. Ultimaten werden gestellt, Drohungen und Gegendrohungen ausgesprochen. Die Konfliktparteien erzeugen mit Sanktionsandrohungen für sich selbst Handlungszwang. Auch das lässt sich im betrieblichen Zusammenhang in den Tarifkonflikten mit Regelmäßigkeit beobachten.

7. Stufe begrenzte Vernichtungsschläge:

Hier werden die Drohungen in die Tat umgesetzt. Der Gegner wird nicht mehr als Mensch gesehen. Begrenzte Vernichtungsschläge werden als „passende“ Antwort gesehen. Der Schaden des Anderen ist der Gewinn. In Unternehmen sind dies klassische Sabotageakte, wie z.B. Informationen nicht weitergeben, Viren in

Computer einschmuggeln oder Projekte so zu verzögern, dass sie schlussendlich „platzen.“

8. Stufe Zersplitterung:

Die Zerstörungen werden ausgeweitet, beziehen sich auch auf die psychische Ebene. Ziel ist es, den Zusammenbruch des feindlichen Systems zu erreichen. Hier sind auch Fälle von Mobbing innerhalb eines Unternehmen anzutreffen, eine Person wird systematisch und regelmäßig drangsaliert, z.B. eine Führungskraft von ihrem Team nicht akzeptiert und permanent ignoriert, übergangen, geschnitten usw.

9. Stufe gemeinsam in den Abgrund:

Nun wird alles in Kauf genommen, man will den anderen auf jeden Fall vernichten. Es kommt zur totalen Konfrontation ohne einen Weg zurück. Die totale Vernichtung des Feindes ist das einzige Ziel, auch zum Preis der Selbstvernichtung. Dies lässt sich in Unternehmen häufiger in Projektteams beobachten. In zerstrittenen Teams bleibt für alle der Erfolg auf der Strecke, dass ist aber besser als einer Person den Erfolg mit zu ermöglichen.

- » In den Stufen eins bis drei sind die Parteien noch an einer Sachlösung interessiert und noch in der Lage eine Auseinandersetzung so zu führen, dass sie das Problem zur Zufriedenheit beider lösen können (Win-Win).
- » In den Stufen vier bis sechs verschärft sich der Konflikt, jetzt wird es schwierig ohne externe Hilfe den Konflikt zu klären. Die Konfliktparteien versuchen sich durchzusetzen und dem Anderen zu schaden (Win-Lose).
- » In den Stufen sechs bis neun potenziert sich das Risiko eines negativen Ausgangs für alle Parteien. Dem Anderen zu schaden wird das treibende Motiv, es kommt zu Schäden auf beiden Seiten (lose-lose).

Glasl sieht folgende Möglichkeiten der Konfliktbearbeitungsstrategien (Glasl, 2004a, S.394):

- » Auf der Stufe eins bis drei Gespräche und Moderation,
- » bei den Stufen vier bis sechs Mediation, Schlichtungsverfahren,
- » ab Stufe sieben greifen dann vor allem juristische Verfahren und Machteingriffe.

Glasl hat sein Modell in Bezug auf Mediation inzwischen weiter differenziert, er spricht davon, dass „Mediation zu einem „Containerbegriff“ geworden ist, in den alles Mögliche hineinprojiziert werden kann. Ein genaues Studium erweist, dass es sich dabei um sehr unterschiedliche Ansätze handelt, nämlich um Moderation, Prozesskonsultation, klassische Vermittlung (Mediation) und Conciliation (2004a, S.395).

Die einzelnen modernen Mediationsformen unterscheiden sich in der Bearbeitungstiefe des Konfliktes und der Direktivität der Methode. Vereinfacht ausgedrückt: Je höher eskaliert der Konflikt, desto direkter werden die Methoden und desto mehr wird an „länger fixierten Perzeptionen, Attitüden, Intentionen und Verhaltensweisen der Konfliktparteien“ gearbeitet (Glasl, 2004a, S.398).

In folgender Übersicht hat Glasl die unterschiedlichen Mediationsansätze mit den Eskalationsstufen zusammengeführt:

Eskalationsgrad

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Moderation, Supervision, Facilitating <i>Scrivener Mediation,</i> <i>Supervisory Mediation</i>								
		Prozessconsultation Prozessbegleitung Conciliation <i>Supervisory Mediation</i> <i>Transformative Mediation</i>						
			Sozio-therapeutische Prozessbegleitung <i>Therapeutic Mediation</i>					
				Klassische Vermittlung <i>Shuttle Mediation</i> <i>Structured Mediation</i>				
					Fakultative oder obligatorische Schiedsverfahren, Gerichtsverfahren <i>Medarb</i> <i>Court-connected Mediation</i> <i>Celebrity Mediation</i>			
						Machteingriff Power Mediation Muscle Mediation		

Fig14.3: Verbindung der Bezeichnungen für Drittparteienstrategien und moderner Mediationsformen (Glasl, 2004a, S.397)

Eine ausführlichere Darstellung dieser Ansätze würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Grundsätzlich sind eine eigene Standortbestimmung des eigenen Stils und eine Unterscheidung angemessener Methoden sicherlich hilfreich und notwendig. In der Praxis der Mediationsanwendung ist es für Mediatoren wichtig, sich insbesondere mit Methoden und Mediationsverfahren vertraut zu machen, die bei hoch eskalierten Konflikten zum Einsatz kommen können.

Meiner Erfahrung nach greifen Unternehmen erst zu einem sehr späten Zeitpunkt auf Unterstützung durch professionelle Konfliktklärung zurück. Daher kommen in der Praxis oftmals hoch eskalierte Konflikte, mit jahrelanger Historie und hohen Konfliktschäden (Krankheit, innere Kündigung, Entscheidungsblockaden, Rufschädigungen...) vor. Durch die lange Konfliktenwicklung hat der Konflikt sich meist ausgebreitet. Es handelt sich um Konflikte, die Gruppen, Hierarchiestufen bis hin zu öffentlichen Auswirkungen umfassen.

Die Erfolgsaussichten einer solchen Mediation sind sicherlich eingeschränkter als Mediationen im Frühstadium eskalierter Konflikte, wenn sich Konfliktmuster weniger stark „automatisiert“ und verfestigt haben.

In der Beratungspraxis zeigen sich alle Stufen der Konflikteskalation, von Geschäftsführern, die einen Betrieb in den Ruin treiben, bis hin zu suizidgefährdeten Mitarbeitern, die in einem Klima der Angst und der Willkür unter starken Depressionen und Gesundheitsstörungen leiden. Viele Konflikte ziehen sich über Jahre hin, häufig wird ein Personalkarussell in Gang gesetzt, Personen werden hin und her geschoben, werden krank kündigt, die Konflikte bleiben. Es ist immer wieder erschreckend, wie lange sich Betriebe vor der Realität verschließen, Konflikte bagatellisieren und damit auch ihrer Fürsorgepflicht gegenüber den Einzelnen und gegenüber dem Unternehmen nicht nachkommen können.

5. Konfliktdiagnostik

Eine differenziertere Betrachtungsweise des Konfliktes, erlaubt auch eine differenziertere Bearbeitung des Konfliktes. Mediation als eine Konfliktbearbeitungsmethode bietet in sich verschiedene Ansätze, eine genaue Diagnostik ermöglicht eine situationsangepasste Auswahl des passenden Ansatzes. Hierbei geht es um Qualitätssicherung. Glasl

betont, dass im Diagnoseprozess selbst „die vorläufigen Eindrücke und Annahmen laufend hinterfragt und korrigiert werden müssen“ (Glasl, 2004b, S.12).

Die Diagnostik ist somit ein Prozess, der ständig weiterläuft. Die Erstdiagnostik dient eben einer ersten Orientierung, darf aber nicht dazu verleiten, zu glauben, dass wäre das fertige Bild.

Nach Glasl erfolgt die Konfliktdiagnostik in drei Stufen:

1. Zunächst braucht es nach Glasl (2004b, S.11) eine erste Einschätzung des Konflikttypus. Hierbei geht es vor allem darum, erste Maßnahmen richtig planen zu können.

Glasl betrachtet dazu drei Dimensionen:

Reichweite	sozialer Rahmen Konfliktarena	Dominante Erscheinungsform
Reibungen	mikro-soziale Konflikte	Formgebundene Konflikte
Positionskämpfe	meso-soziale Konflikte	Formlose Konflikte
Systemveränderungskämpfe	makro-soziale Konflikte	Heiße Konflikte Kalte Konflikte

Die Analyse der Reichweite untersucht, ob es noch um die Klärung einzelner Konfliktpunkte geht (Reibung oder auch Friktion genannt), dann kann eine „supervisorische“ Mediation ausreichen, geht es schon um Positionskämpfe, dann braucht es eine Mediation, die auch Wahrnehmungsprozesse und tiefere Konfliktstrukturen bearbeitet, Glasl spricht von transformativer Mediation (Glasl, 2004b, S12). Geht es im Konflikt um das ganze System, ist ein Ansatz nötig, der auch Anteile der Organisationsentwicklung beinhaltet. Bei der Untersuchung der Arena des Konfliktes geht es um die Ausweitung. Spielt sich der Konflikt im Mikrosystem, also zwischen einzelnen Personen ab? Sind ganze Gruppen, Teams, Abteilungen betroffen (Mesosystem)? Oder streitet die ganze weite Umwelt mit, ist der Konflikt stark ausgedehnt (Makrosystem)? Auch diese Diagnostik hat Auswirkungen auf die gewählte Methodik und die erforderlichen Kompetenzen. Sind das Mesosystem oder das Makrosystem mit involviert, braucht es Organisationskompetenzen oder auch politikwissenschaftliche, staatsrechtliche, soziologische und andere Kompetenzen. Glasl unterscheidet im nächsten Schritt zwischen heißen (akuten, virulenten Konflikte) und kalten (oftmals chronische, vereiste) Konflikten.

Auch diese Diagnostik hat Auswirkungen auf die Mittelwahl. Formgebundene Konflikte sind Konflikte in denen die Parteien auf altbekannte Abläufe durch Durchsetzung ihrer Ziele zurückgreifen, z.B. auf das Anrufen von Gerichten. In formlosen Verfahren werden hingegen keine anerkannten Verfahren angewandt, die gewählten Verfahren werden überraschend eingesetzt oder neu entwickelt oder genutzt.

2. Im zweiten Schritt erfolgt eine professionelle Diagnose durch die Mediatoren, dabei sind nach Glasl fünf Dimensionen zu erkunden:
 - a. Die vordergründigen Streitpunkte, dabei stellen sich folgende Fragen: ob alle Konfliktparteien, dieselben Themen sehen, ob es isolierte oder zusammenhängende Themen gibt, ob es zentrale Anliegen gibt und ob es besonders stark emotional besetzte Themen gibt.
 - b. Der bisherige Konfliktverlauf und der erreichte Eskalationsgrad. Hierbei wird auf den Konfliktverlauf, kritische Momente, Wendepunkte, Ausweitungsmomente und den Eskalationsgrad geschaut.
 - c. Wer die Parteien sind, wie sich die Beziehungen zwischen den Parteien gestalten. Gibt es Personen, die nicht am Konflikt direkt beteiligt sind aber Interessen haben (stakeholder)? Wirken Personen im Verborgenen? Sind die Parteien Individuen oder Gruppen? Wer sind Schlüsselpersonen? Wie sehen Rollen und Beziehungen untereinander aus?
 - d. Wie formale und informelle Beziehungen zueinander stehen. Sind formale Strukturen eindeutig, gibt es Abhängigkeiten?
 - e. Welche Grundeinstellung die Konfliktparteien zu den Konflikten haben. Wie denken die Konfliktparteien über Konflikte? Welches Risiko gehen die Konfliktparteien ein? Wie sehen sie ihre Chancen im Konflikt? Welches Strategiekalkül leitet die Parteien?
3. Um das Bild abrunden zu können, ist nach Glasl bei Konflikten mit mittlerem Eskalationsgrad eine Vertiefung der Diagnose mit den Konfliktparteien wünschenswert. „Es ist sehr wichtig, dass nicht nur die Drittpartei ein deutliches Bild von der Konfliktsituation bekommt, sondern dass den Parteien geholfen wird, so viel wie möglich selbst zu durchschauen, in welcher Situation sie sich befinden. Auf diese Art kann die Selbstdiagnose zur Selbstheilung führen“ (Glasl, 2004b,

S.15). Dies ist meiner Einschätzung nach eine konsequente Anwendung der Idee der Selbstverantwortung der Konfliktparteien. Durch Einsicht in die Konfliktdynamik und Konfliktmerkmale bekommen die Parteien eine stärkere Verantwortung für das Eindämmen oder auch für das Weitereskalieren ihres Konfliktes. Sie haben die Möglichkeit, durch bewusste Reflexion, ihren Konflikt und dysfunktionale Muster zu überwinden.

6. Konfliktkultur und Konfliktverhalten in Organisationen

Natürlich hängt der Umgang von Unternehmen mit Konflikten von vielen Faktoren ab, dennoch stelle ich fest, dass Konflikte als Bedrohung und als Tabuthema in Firmen gesehen werden. Einen Konflikt zu haben wird oftmals mit Scham, Versagen mangelnder Führungskompetenz gleichgesetzt.

Das führt dazu, dass zwar gegenüber dem Thema „konstruktiver Konfliktbearbeitung“ eine hohe Akzeptanz besteht, die Anwendung und Nutzung von Konfliktbearbeitungsmethoden aber weit zurück bleibt.

Einen Konflikt zu haben ist schon beschämend, konsequenterweise kann ich ihn dann auch nicht ansprechen und bearbeiten. Konflikte werden häufig ausgesessen, verdrängt, unter den Teppich gekehrt oder bagatellisiert. Viele Konflikte eskalieren über Jahre oder schwelen verborgen im „Untergrund.“

Auch in der Sprache zeigen sich diese Vermeidungen: es wird von Reibungsverlusten, Kommunikationsproblemen, Störungen usw. gesprochen, der Begriff Konflikt wird umgangen. Eine Erfahrung, die auch den Begriff Mediation betrifft, hier ist ebenfalls der Konflikt implizit. Häufig sprechen Unternehmen lieber von Teamentwicklung, Moderation, Maßnahmen usw. und explizit nicht von Mediation.

Konflikten kann jedoch nur präventiv begegnet werden, indem man sie als solche erkennt, benennt und enttabuisiert. Ausschlaggebend sind dafür sicherlich Unternehmenswerte, Grundhaltungen und Handlungsweisen, die in der Unternehmenskultur verankert sind und gelebt werden. Findet sich da gegenseitige Wertschätzung, eine offene Fehlerkultur, Toleranz, Verantwortungsbereitschaft und Respekt, sind das Grundwerte, die einen offenen Austausch fördern und damit frühzeitig eine Konfliktbearbeitung zulassen. Besteht eine solche offene Konfliktkultur, profitiert das Unternehmen vom „Kapital Konflikte.“ Diese zeigen nämlich Defizite in Strukturen, in der

Führungskompetenz, bei der Sozialkompetenz einzelner Mitarbeiter auf. Sie deuten auf Interaktions- und Kommunikationsprobleme und geben somit wertvolle Hinweise, die genutzt werden können. Hier greift der Slogan „Konflikte sind Chancen.“

7. Konfliktfolgen in Organisationen

7.1 Konfliktkosten

Bei steigendem Kostendruck in den Unternehmen rücken zunehmend Reibungspunkte als mögliche „Kostentreiber“ in den Blickpunkt. Häufig wird in den Unternehmen von „sozialen Reibungsverlusten“ gesprochen, was eine technokratische Umschreibung von Konflikten ist und mit Blick auf die betroffenen Menschen einen zynischen Unterton hat. Nichts desto trotz, der positive Aspekt ist eine wachsende Sensibilität und damit ein höheres Interesse am Thema Konfliktmanagement. Markus Troja (2006, S.150) sagt: „Eine exakte Berechnung (der Konfliktkosten) ist in der Regel nicht möglich. Das Problem liegt sowohl in der vollständigen Erfassung der Kostenfaktoren als auch in der wertmäßigen Bestimmung der Positionen. Allein die Übersicht über die unterschiedlichen Kostenfaktoren schafft allerdings ein breites Bewusstsein für die Bedeutung von Konfliktkosten, und selbst wenn man vorsichtige Schätzwerte annimmt, kommt eine beträchtliche Summe zusammen.“ Troja unterscheidet zwischen direkten Konfliktkosten, das sind Kosten, die direkt für den Konflikt aufgewendet werden, wie z.B. Gerichts- oder Anwaltskosten und indirekten Konfliktkosten, die durch Belastung und Ineffizienz entstehen. Kerntke (2007, S.32) unterscheidet zwischen den Konfliktkosten erster Ordnung, darunter fallen die Kosten, die dadurch entstehen, dass die Konfliktparteien ihre Arbeitszeit teilweise mit der Konfliktaustragung statt mit ihren Aufgaben verbringen. Zusätzlich kommen die Kosten für Konflikteindämmung. Als Kosten zweiter Ordnung werden nach Kerntke diejenigen Kosten bezeichnet, die durch sinkende Produktivität, zerstörtes Beziehungskapital und entgangene Geschäftsbeziehungen entstehen. Kosten dritter Ordnung sind Kosten die entstehen, wenn man sieht, dass die Entwicklung einer Organisation auf lange Sicht gebremst wird und das Ansehen in der Öffentlichkeit leidet.

Konflikte verursachen Kosten, soweit die Einigkeit – exakt beziffern können die meisten Unternehmen diese nicht. 2003 befragte ich (Firma Zweisicht in Zusammenarbeit

mit dem Internetportal Managementwissen Online, MWonline GmbH) Führungskräfte und Personalverantwortliche aus 150 unterschiedlichen Unternehmen in einer Studie „Anwendung von Mediation in deutschsprachigen Unternehmen.“ Dabei gaben lediglich 6 % der Teilnehmer an, dass in ihrem Betrieb systematisch die Kosten von Krankenstand und Fluktuation erfasst werden (Zweischt, 2003, S.35).

Besser erfasst sind die Kosten, die durch Kündigung eines Mitarbeiters entstehen, eine häufige Folge unbewältigter Konflikte.

Direkte Konfliktkosten entstehen in diesem Fall eventuell durch:

- » Gerichtskosten,
- » Anwaltskosten,
- » Kosten für die Suche nach einem neuen Mitarbeiter,
- » Kosten durch Verzögerung von Projekten.

Indirekte Konfliktkosten sind:

- » Kosten durch Einarbeitung neuer Mitarbeiter,
- » bei Mangel an Motivation im Team, mangelnder Einsatz, damit mangelnde Produktivität,
- » Krankheitskosten, als Folge eines hohen Krankenstandes bei hoher Belastung,
- » Kosten durch schlechte Informationsweitergabe, erhöhter Kommunikationsaufwand.

In den USA werden Konfliktkosten unter anderem mit einem so genannten „Dispute Management Audit“ erfasst. Das stellt eine umfassende systematische Untersuchung der unternehmerischen Geschäftstätigkeit dar, um Konfliktfelder und Streitursachen zu identifizieren und zu analysieren. „So werden insbesondere kostenintensive und häufig auftretende Streitigkeiten anhand bestimmter Kriterien erfasst und ausgewertet. [...] Im Rahmen dieses Dispute Management Audit muss der Rechtsabteilung sodann die Befugnis zustehen, Ermittlungen in den einzelnen Abteilungen anzustellen sowie sich mit konkreten Vorschlägen an die Abteilung oder die Geschäftsführung zu wenden“ (Schoen, 2003, S.168).

Faller schreibt: „Konflikte in Organisationen haben die üblichen negativen Wirkungen im zwischenmenschlichen Bereich, sie sind aber auch immer eine Störung in den Arbeitsabläufen und Arbeitsbeziehungen. Die vorgegebenen Ziele werden nicht erreicht oder es kommt zu schwerwiegenden Fehlentwicklungen. Also entstehen Kosten.

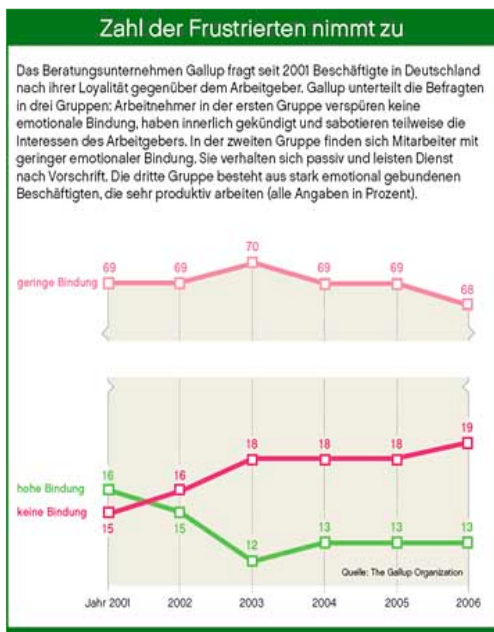
Da Arbeitsprozesse in der Regel auch kostenmäßig definiert sind, können auch die Kosten für die Störungen in den Abläufen berechnet werden“ (Faller, 2006, S.177). Diese Aussage ist zwar wenig ausgearbeitet, bietet aber sicherlich einen Ansatzpunkt. Viele Arbeitsprozesse werden im Zeitalter der Kostentransparenz erfasst. EDV-Tools wie z.B. SAP erlauben eine genaue Erfassung und Abbildung von Kosten, so können sicherlich Anhaltspunkte zur ersten Konfliktkostenschätzung gewonnen werden. Verzögerte Arbeitsprozesse, Produktionsschwankungen, Qualitätsverluste usw. können in üblichen Steuerungssystemen vom SAP bis hin zum Qualitätsmanagement abgebildet werden und liefern erste Daten.

Eine genauere Erfassung der Konfliktkosten könnte Unternehmen motivieren in Konfliktprophylaxe und Konfliktbearbeitung auch unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten stärker zu investieren.

7.2 Motivation

Die so genannte Gallup-Studie der forschungsbasierten Unternehmensberatung Gallup GmbH untersucht mit dem Engagement-Index regelmäßig die Stärke der emotionalen Bindung von Arbeitnehmern zu ihrem Arbeitgeber in Deutschland. Die Ausprägung

Grafik aus Harvard-Business-Manager 9/2006, Geißler Cornelia



Gallup-Untersuchung: Zahl der Frustrierten wächst

wird dabei anhand von Gallups zwölf Aussagen zum Arbeitsumfeld, gemessen.

Jetzt liegen die aktuellen Ergebnisse für das Jahr 2005 auf Basis der Befragung von 1.863 Arbeitnehmern in der Bundesrepublik Deutschland vor. 87 % der Arbeitnehmer hierzulande spüren keine echte Verpflichtung gegenüber ihrer Arbeit. Damit bleibt der Anteil der Beschäftigten, bei denen sich nur eine geringe oder keine emotionale Bindung im Job ausmachen lässt, auf hohem Niveau stabil (2004: 87 % - 2003: 88 % - 2002: 85 % - 2001: 84 %).

Unbearbeitete Konflikte kosten sicherlich

Motivation. Ein konstruktives Konfliktmanagement ist eine Form mit Mitarbeitern

wieder ins Gespräch zu kommen, nach ihren Interessen und Bedürfnissen zu schauen und sie damit auch wieder zu motivieren.

7.3 Image

Konflikte im Arbeitsleben haben eine hohe Außenwirkung. Selten bleiben Konflikte verborgen. In informellen Strukturen, spätestens in der „Gerüchteküche“ wird über Konflikte geredet. Je stärker ein Konflikt eskaliert, desto mehr Außenwirkung entsteht. Die Parteien suchen sich Verbündete, schalten weitere Instanzen z.B. den Betriebsrat ein. Häufig erfahren Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner von Streitigkeiten. Das kann dem Ansehen schaden, eventuell sogar die Position von Gesellschaftern und die Aktienkurse beeinflussen. Landen eskalierte Konflikte vor Gericht, werden Themen öffentlich, die einem Unternehmen ebenfalls schaden können. Mediation bietet hier einen geschützten Rahmen.

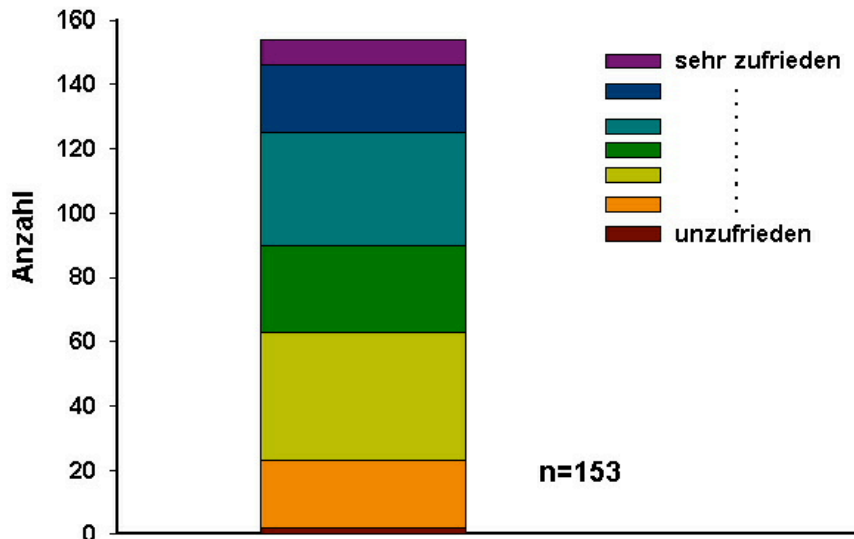
8. Konfliktbearbeitungsmaßnahmen

Möglichkeiten, Methoden und Verfahren einer effizienten und nachhaltigen Konfliktbearbeitung in Organisationen korrespondieren hochgradig mit der Art der Unternehmensstruktur und der gelebten Unternehmenskultur. „In einfachen hierarchischen Linienorganisationen [...] wird durch klare Aufgaben- und Verantwortungsstrukturen und einem gewachsenen formellen und informellen Regelwerk Konflikten entgegen gewirkt. Bei Unvereinbarkeit zwischen Mitgliedern oder Gruppen werden die geltenden Vorschriften zur Klärung herangezogen bzw. die Streitigkeit wird durch den Vorgesetzten entschieden. Diese Wege zur Konfliktlösung und Eskalationsvermeidung müssen mit der zunehmenden Komplexität, Flexibilisierung und Internationalisierung der Unternehmen durch andere Mechanismen ergänzt oder ersetzt werden“ (Tigges-Mettenmeier, 2001, S.174).

In unserer Umfrage (Zweisicht, Marktanalyse zur Anwendung von Mediation in deutschsprachigen Unternehmen) stellten wir unter Anderem folgende Frage:

„Wie zufrieden sind Sie mit dem von Ihnen in Ihrer Firma bisher praktizierten Konfliktmanagement? (7= sehr zufrieden, 1=unzufrieden)“

Zufriedenheit mit in der Firma praktiziertem Konfliktmanagement



Zweischt, 2003, S.25

Über die Hälfte der Nennungen war eher unzufrieden bis ganz unzufrieden, nur wenige waren sehr zufrieden. Das zeigt deutliches Entwicklungspotential.

9. Mediation als Konfliktbearbeitungsmethode im Arbeitskontext

An dieser Stelle verwende ich zunächst den Begriff der Mediation im Arbeitskontext, der vielfach gebrauchte Begriff „Wirtschaftsmediation“ ist unklar und mit verschiedenen Inhalten belegt. Wirtschaftsmediation beinhaltet für einige Autoren alle Streitigkeiten, die im Umfeld von Wirtschaftsunternehmen auftauchen können. Das können Konflikte des Unternehmens mit Externen oder Konflikte innerhalb des Unternehmens sein. Andere Autoren verstehen unter Wirtschaftsmediation nur Konflikte zwischen Unternehmen und zwischen Unternehmenseinheiten (wie Konzerntöchtern oder Organisationseinheiten eines Konzerns). Konflikte innerhalb eines Unternehmens bezeichnen diese Autoren als innerbetriebliche Mediation (was wiederum unklar ist, da der Begriff eng an innerbetriebliche Mediatoren gekoppelt ist...). Eine weitere Verwirrung tritt auf, da diese Begriffe sich nur auf den Wirtschaftskontext beziehen, in anderen Arbeitskon-

texten wie z.B. Kommunen oder sozialen Einrichtungen aber auch Konflikte in der Arbeitswelt auftreten. Angesichts dieser Diversität des Begriffes verwende ich deshalb den vereinfachten Begriff der Mediation im Arbeitskontext oder den Begriff von Mediation in Organisationen und Unternehmen. Das schließt unterschiedlichste „Arbeitswelten“ mit ein und macht klar, dass es im Folgenden um Konflikte im Zusammenhang mit Arbeit geht und eben nicht um weitere Felder der Mediation.

9.1 Definition des Begriffs Mediation

„Mediation ist ein außergerichtliches Verfahren, das der Beilegung von Streit und der kooperativen Lösung von Konflikten dient, und hat ähnlich wie die Psychologie als wissenschaftliche Disziplin – eine lange Geschichte und eine vergleichsweise kurze Vergangenheit“ (Kals, 2003, S.1).

In verschiedenen Kulturen finden sich historische Beispiele von Vermittlung bei Konflikten. Duss-von Werdt zeigt in seinem Buch „Homo Mediator“ anschaulich anhand von Beispielen aus der Geschichte, dass Mediation keine Neuerfindung der Gegenwart ist, gleichwohl ist die sich jetzt entwickelnde Mediationskultur neu, insbesondere was Verbreitung und wissenschaftliche Ansprüche angeht.

Mediation im heutigen Sinne beinhaltet ein strukturiertes Verfahren, bei dem die Konfliktparteien ihren Konflikt konstruktiv bearbeiten und eigenverantwortlich nach Lösungen suchen. Der Mediator trägt die Verantwortung für die Struktur und den Rahmen der Mediation, er steuert in einem formalisierten Ablauf die Kommunikation und legt damit die Grundlage eines konstruktiven Austauschs. Die Medianten werden vom Mediator in verschiedenen Phasen zu einem wechselseitigen Verständnis der jeweiligen Nöte, Wünsche und Bedürfnisse angeleitet. Die Tiefenstruktur eines Konfliktes wird bearbeitet. Dies bildet die Basis einer Lösungssuche, bei der tragfähige Lösungen entwickelt werden, die den Interessen sämtlicher Parteien gerecht werden. „Die Mediatoren helfen den Konfliktbeteiligten, eine Lösung zu finden, die keine Seite benachteiligt und mehr ist als ein fauler oder halbherziger Kompromiss. Angestrebt wird eine Lösung, bei der alle gewinnen“ (Christoph Besemer 2002, S.11).

Mediation läuft nach einem klaren Schema ab, auch wenn von unterschiedlichen Autoren bestimmte Schritte unterschiedlich zu einzelnen Phasen „gezählt“ werden und somit verschieden viele Phasen, je nach Modell, zu finden sind.



Im Folgenden ist der Mediationsablauf am Phasenmodell von Christoph Besemer orientiert, der von fünf Phasen zuzüglich einer Vorphase und einer Umsetzungsphase spricht (Besemer, 2003. S.56).

0. **Vorphase:** Rechte und Pflichten, sowie das Mediationsthema werden in einer Mediatorenvereinbarung festgehalten, Rahmenbedingungen, Honorar und weitere geschäftliche Regelungen werden in einem Mediatorvertrag festgehalten.
1. In Phase eins findet ein gegenseitiges Kennen lernen statt. Der Mediator stellt sich vor, erläutert das Verfahren und führt in das Prozedere ein.
2. In Phase zwei werden die so genannten Sichtweisen dargestellt. Die Medianten stellen dar, wie aus ihrer Wahrnehmung die Lage aussieht.
3. Dies wird in Phase drei vertieft, von den Sichtweisen geht es in die Tiefenstruktur des Konfliktes. Es wird erarbeitet, „worum es eigentlich geht.“ Das ist die Ebene der Interessen und Bedürfnisse.
4. Phase vier beschäftigt sich mit der Problemlösung. Es werden dabei viele verschiedene Problemlösungen erarbeitet, erst in einem zweiten Schritt werden diese bewertet und schließlich Optionen ausgewählt.
5. In Phase fünf werden diese Optionen ausgearbeitet und in einem Maßnahmenplan geregelt, wie die Umsetzung erfolgt. Bei Bedarf wird eine Mediationsvereinbarung zu den erarbeiteten Ergebnissen geschlossen.
0. **Nachsorgephase:** Es erfolgt eine Umsetzungsbegleitung bei Bedarf, weitere Termine zur Evaluation und eventuellen Nachverhandlungen werden vereinbart.

Mediation als Verfahren beruht auf unterschiedlichen Ansätzen. Mediation kann eher an den Interessen lösungs- und sachorientiert und damit vom Stil eher verhandlungsorientiert sein. Dieser Stil wurde durch das Harvard-Konzept zum Verhandeln stark geprägt. Wichtig sind dabei faire und objektive Entscheidungskriterien, die eine Lösungssuche und Lösungsauswahl akzeptiert machen. Mediation kann aber auch eine stärkere Interventionstiefe beinhalten. Dann stehen auch Wahrnehmungsaspekte (z.B. eine verengte

Blickweise, die „geöffnet“ werden soll und z.B. den Blick auf die Interessen des Konfliktgegners zulässt), psychologische Konfliktphänomene (z.B. „Dämonisierung“ des Gegners, die abgebaut wird) und soziale Einstellungs- und Verhaltenstransformationen im Mittelpunkt. Es wird dabei von transformativer Mediation gesprochen. Es geht dabei um soziale Lernprozesse, die eine zukünftige Konfliktbearbeitung positiv beeinflussen sollen. Wichtig im transformativen Ansatz ist auch der Begriff des „Empowerment“. Die Medianten sollen gestärkt werden, um Ängste und Abwehrprozesse überwinden zu können.

Irle nennt (2003, S.56) ein breites Spektrum spezifischer Interventionen, die Mediatoren einsetzen, um Vermittlungseffekte zu erzielen. Es geht dabei um den Aufbau und den Erhalt des Arbeitsbündnisses mit den Streitparteien, um Interventionen, die die Kommunikation und das Klima fördern (Gesprächslenkung, Klärungshilfe geben, Gefühle klären, Gesichtswahrung ermöglichen, Machtgleichgewicht herstellen) und als letztes um Interventionen, die die Sachbehandlung fördern (Themen sortieren, Lösungen entwickeln, Entscheidungsfindung unterstützen).

9.2 Ausgewählte spezifische Aspekte von Mediation im Kontext

Arbeitswelt

Mediation im Arbeitskontext findet überwiegend innerhalb eines Systems, der Organisation statt. Diese setzt sich aus Mitgliedern zusammen, die sich in einzelne Subsysteme wie hierarchische Ebenen, Bereiche, Abteilungen, Teams, informelle Gruppen usw. aufteilen. Neben definierten Strukturen und Prozessen, sind Beziehungsstrukturen, Regeln und Werte für das Verständnis der Organisation wichtig. Daraus leiten sich Organisationskultur, Interaktionsmuster und Handlungsmuster ab.

Interessant ist die Frage, ob der Kontext des Systems Wirtschaft den Mediationsprozess in besonderer Art und Weise beeinflusst und ob deshalb Mediatoren in diesem Umfeld spezifische Kompetenzen benötigen. Einige mir wichtig erscheinende Aspekte greife ich im Folgenden heraus und vertiefe sie an dieser Stelle.

9.2.1 Kontrakt, Vorphase der Mediation

Die Vorphase der Mediation umfasst Auftragsklärung, Klärung der Ziele, Klärung des Vorgehens, Klärung der Rahmenbedingungen (Geld, Zeit, Ort...), Klärung der Ansprechpartner und Auftraggeber. Hier tritt eine erste Besonderheit zutage. In großen

Unternehmen sind häufig Auftraggeber (oft gleichgesetzt mit Geldgeber) nicht identisch mit den Medianten. Viele Kontakte laufen über die Personalabteilung oder direkt über übergeordnete Führungskräfte. Hier ist eine saubere Abklärung notwendig. Es ist für die Mediatoren unabdingbar zu wissen, welche Interessen, wer mit der Mediation verknüpft. Der Mediator muss Rahmenbedingungen kennen, die nicht verhandelbar sind (der von mir meist gehörte Satz von Auftraggebern lautet: „Das Ergebnis der Mediation darf nicht heißen, wir brauchen mehr Personal“). Häufig sind mit einer Mediation verdeckte Aufträge verbunden („Bringen sie Person A zur Vernunft“), hier sind empathisch aber klar, Aufträge zu klären und Aufträge auch zurückzuweisen. Die „Arbeitspakete“ für die Mediation müssen mit den Prinzipien der Mediation übereinstimmen, ethisch nicht vertretbare oder intransparente Ziele gehören nicht zur Mediation. Für die Auftraggeber sind das ungewohnte Hürden, sie befürchten, dass in der Mediation unrealistische oder „auführerische“ Ideen geboren werden. In der Literatur wenig behandelt ist die Einbeziehung der Leitung bei Vertragsbehandlungen. Pühl macht dazu folgende Aussage: „Ich kann mir allerdings im institutionellen Rahmen beispielsweise die Mediation eines Arbeitsteams nicht vorstellen, ohne das Einverständnis des Vorgesetzten eingeholt zu haben“ (Pühl, 2004, S.9). Hier sind in die Auftragsklärung also Aspekte der Hierarchie (wer muss gefragt werden) mit einzubeziehen.

9.2.2 Hierarchie und Macht

Es stellt sich häufig die Frage nach Mediation zwischen Hierarchien. „Geht das denn überhaupt?“ Kann eine Führungskraft oder gar eine Konzernzentrale glaubwürdig innerhalb der Mediation auf Augenhöhe, ohne Machtinstrumente in eine Mediation einsteigen? Können gleichberechtigt Lösungen entwickelt werden? Peter Heintel und Larissa Krainer beantworten diese Fragestellung folgendermaßen:

„Würde [...] ein Wirtschaftsunternehmen für sich keine Vorteile aus dem Verfahren lukrieren, wäre es tatsächlich nicht leicht einzusehen, warum es sich diesem unterzieht, Zeit, Geld, etc. riskiert. Reine, selbstlose Menschlichkeit wäre eine zu idealistische Unterstellung, zumal im eigenen System von dieser nur sehr eingeschränkt Gebrauch gemacht werden kann. Also der Machtverzicht muss auch der Macht etwas bringen (z.B. Ansehen, die Vermeidung aufwendiger rechtlicher Verfahren, das Image, ein guter Arbeitgeber zu sein, Ruhe statt Protesten etc.; insofern wird schon hier die immer wie-

der anzutreffende Dialektik sichtbar: Macht kann auch durch Machtverzicht gewinnen)“ (Heintel und Krainer, 2004, S.70).

Entscheidend für eine gelingende Mediation ist, dass beide Konfliktparteien innerhalb des Mediationsrahmens, auf Machtausübung verzichten, sie begegnen sich auf Augenhöhe und die mächtigere Partei stellt „Machtmittel“ für die Dauer der Mediation zurück (das können z.B. arbeitsrechtliche Schritte, wie eine Abmahnung sein). Mediation bedeutet aber nicht, dass außerhalb des Mediationsrahmens die sonst üblichen Machtstrukturen ungültig sind. Ein Vorgesetzter bleibt ein Vorgesetzter und darf auch Entscheidungen allein treffen, die nicht den Konflikt betreffen. Mediation bedeutet nicht, wie immer wieder befürchtet „Gleichmacherei.“

9.2.3 Verfahrensgrundsätze der Mediation

Viele Verfahrensgrundsätze der Mediation können im Arbeitskontext nicht als absolute Richtlinien eingehalten werden. Sie gelten mit Einschränkungen. Sie sind relative Richtlinien im Bezug auf die „übergeordneten“ Regeln der Arbeitswelt.

Freiwilligkeit

Die deutsche Mediationsszene sieht sich überwiegend der Freiwilligkeit verpflichtet. Doch erweist sich bei näherem Hinsehen, diese oft als mehrschichtiges Phänomen. Die gegenseitige Abhängigkeit in Arbeitsbeziehungen, erzeugt Druck auf die Konfliktparteien. Sich einer Konfliktklärung zu entziehen, wäre sozial unerwünscht und hätte vermutlich Konsequenzen. Es spricht zwar häufig einiges dafür ein freiwilliges Verfahren einem auferlegten vorzuziehen, aber Erfahrungen mit gerichtlich vorgeschriebenen Scheidungsmediationen in den USA weisen darauf hin, dass dieser Weg anderen nicht unterlegen ist. In der Arbeitswelt sehe ich eine relative Freiheit in der Mediation. Die Teilnahme an der Mediation erfolgt oft, weil so gewünscht. „Dies kann zu massivem Widerstand der Beteiligten führen, was wiederum die Konfliktlösung verhindern kann. Es ist daher sehr wichtig und Aufgabe des Mediators/Vorgesetzten, ein allfälliges Spannungsverhältnis zwischen betrieblichen hierarchischen Strukturen und der Teilnahme an einem Mediationsverfahren aufzulösen. Erst wenn die Betroffenen der Wert der Konfliktlösung und der damit verbundenen Veränderung selbst erkannt haben und daher einen eigenständigen Entschluss fassen, am Mediationsverfahren teilzunehmen, liegt Freiwilligkeit vor (Knell, 2006, S.98).“ In der Mediation selbst, haben die Konfliktpar-

teien, die Freiheit den Prozess jederzeit abubrechen und sie haben alle Freiheiten bezüglich der Lösungsentwicklung.

Selbstverantwortung

Selbstverantwortung ist für die Medianten und für die Auftraggeber vermutlich die schwierigste Anforderung. Sie knüpft an der Freiwilligkeit ein. Die Medianten entwickeln ihre Lösungen, sie sind für deren Ausgestaltung und Umsetzung selbst verantwortlich. Im Arbeitskontext ist das ungewohnt. Viele Arbeitnehmer erwarten hier einen Experten, der ihnen die Verantwortung abnimmt. Freiheitsgrade sind auch belastend, übernimmt ein Externer die Verantwortung, kann das Scheitern leichter „delegiert“ werden, ein Anderer hat den „schwarzen Peter.“ Dies ist besonders wichtig, da in vielen Arbeitskontexten viele Berater zugange sind, die als Experten Vorgaben machen, Ratschläge, Empfehlungen usw. geben, da ist eine Verantwortungsübernahme durch die Betroffenen oft gar nicht gefragt, sie wird teilweise sogar weitgehend unterdrückt. Jetzt „plötzlich“ eigenverantwortlich zu handeln und zu denken ist häufig zunächst verunsichernd.

Ergebnisoffenheit

Die Mediation hat als Grundprinzip die Ergebnisoffenheit, sie hat insbesondere den Anspruch neue, ungewöhnliche, kreative Lösungen zu entwickeln. Einschränkungen sollen durchbrochen werden, es gibt keine vorweggenommenen Lösungen. Im Kontext Arbeitswelt ist dies nur in mancher Hinsicht gegeben, nicht in jeder Hinsicht. Jedes Unternehmen hat Regeln, die durch ein Mediationsergebnis nicht außer Kraft gesetzt werden können. Oftmals definieren die Auftraggeber von vornherein, was nicht zu verhandeln ist z.B. Regeln zur Sicherung der Kundenorientierung, wie Arbeitszeitmodelle, die eine Servicezeit abdecken oder einen gewissen Personalbestand, der nicht aufgestockt wird. Für die Mediatoren ist es wichtig, im Vorfeld abzuklären, ob es nicht verhandelbare Themen gibt. Diese müssen im Unternehmenskontext nachvollziehbar sein, sie dürfen keine Wunschergebnisse der Mediation vorwegnehmen. Hier ist ein höchstes Maß an Transparenz für die Glaubwürdigkeit der Mediation und der Mediatoren entscheidend. Der Mediator muss bestimmte Unternehmensinteressen respektieren (dann weckt er auch keine unrealistischen Erwartungen der Medianten, die ansonsten zu Enttäuschungen führen), gleichzeitig muss seitens der Auftraggeber eine Ergebnisof-

fenheit vorhanden sein. Ergebnisoffenheit bezieht sich häufig auf den Weg, die Strategien wie ein bestimmtes Unternehmensziel erreicht werden kann.

Allparteilichkeit

Ein weiterer Grundsatz der Mediation besteht in der Allparteilichkeit der Mediatoren. Sie verfolgen keine eigenen Interessen, sind in der Sache neutral und den Personen gegenüber allparteilich. Da der Mediator oft den Erstkontakt mit der Personalabteilung oder einer Führungskraft hat, sind die Medianten zunächst misstrauisch. Es bestehen Befürchtungen, der Mediator könnte schon vorinstruiert sein, könnte schon parteilich sein. Im Erstgespräch mit den Medianten muss dies geklärt werden, Vorbehalte müssen empathisch abgebaut werden.

Vertraulichkeit

Da in der Mediation im Arbeitskontext oft der Auftrag durch Führungskräfte oder Personalzuständige vergeben wird, ist es den Medianten besonders wichtig zugesichert zu bekommen, dass Inhalte der Mediation vertraulich bleiben. Hier bestehen häufig Ängste und Misstrauen. „Steht das später in meiner Personalakte?“, ein häufig gehörter Satz in meiner Mediatorentätigkeit. Hier muss explizit zwischen Inhalten und Ergebnissen der Mediation unterschieden werden. Schon im Vorfeld der Mediation sollte abgesprochen werden, wer welche Informationen bekommt, wie Ergebnisse rückgemeldet werden, welche Dinge vertraulich bleiben.

Für die Mediatoren heißt das unter Umständen, verdeckte Aufträge („Schauen sie doch mal, wie der so als Führungskraft agiert...“) klar abzulehnen und auch bei „Einladungen“ zum Informationsaustausch diplomatisch, aber klar die Grenzen setzen.

9.3 Abgrenzung zu anderen Methoden der Konfliktbearbeitung im Arbeitskontext

9.3.1 Supervision

„Supervision hat als Ziel die „Verbesserung der Selbststeuerung und die Erhöhung der Entscheidungskompetenz der SupervisandInnen. Sie ermöglicht eine Erweiterung der Denk- und Handlungsmöglichkeiten, Erforschung der eigenen Motive und Handlungs-

muster. Sie dient der Klärung der Rollen der SupervisandInnen und weiterer Beteiligter. [...] SupervisorInnen sind BeraterInnen.“ (Hofstetter Rogger, 2005)

Supervision dient somit der Förderung sozialer Kompetenz in Arbeitsteams und der Rollenklärung, unterschieden wird üblicherweise zwischen Fall- oder Teamsupervision. Supervision ist Teil der Qualitätssicherung der alltäglichen Arbeit im Sinne eines „Monitorings“. Sie dient somit der Konfliktprävention und kann in der Bearbeitung von gering eskalierten Konflikten im Team unterstützend sein. In sozialen Arbeitsfeldern, so genannten „helfenden“ Berufen, ist Supervision verbreitet und bekannt, bei allen, die mit und am Menschen arbeiten.

9.3.2 Coaching

Ich verwende den Begriff des Coachings im Sinne von Astrid Schreyögg: „Coaching ist eine professionelle Form der Managementberatung. Bei dieser Verhandeln Führungskräfte „unter vier Augen“ oder in einer Kleingruppe alle für sie relevanten Fragestellungen mit einem Coach. Daneben dient es als Dialogform über „Freud und Leid im Beruf,“ denn hier enthalten alle beruflichen Krisenerscheinungen, aber auch alle Bedürfnisse nach beruflicher Fortbildung den ihnen gebührenden Raum“ (Schreyögg, 2003, S.11). Das beinhaltet: Coaching findet in der Arbeitswelt statt, der Coach ist ein ausgebildeter Coach, Coaching ist somit eine Maßnahme der Personalentwicklung. Coaching hat häufig Konflikte als Anlass, kann aber auch weitere individuelle (Führungs-)fragestellungen klären. Coaching ist immer dann das Mittel der Wahl, wenn nicht alle Konfliktparteien an der Bearbeitung des Konfliktes interessiert sind oder wenn spezielle Führungsaufgaben von einer Führungskraft nicht bewältigt werden können. Coaching ist dann eine, auf eine (Konflikt-)partei beschränkte, Entwicklungsmaßnahme. Viele vermeintliche Teamkonflikte sind das Ergebnis einer schwachen Führungskraft, welche ein Führungsvakuum schafft. Es werden Entscheidungen verschleppt, die Führungskraft bemüht sich, es allen recht zu machen, Fehlverhalten seitens der Mitarbeiter zieht keine Konsequenzen nach sich, die Mitarbeiter fühlen sich im Stich gelassen und in ihrer Arbeit behindert. In einem solchen Klima gedeihen Nebenschauplätze, wie Konflikte und Unzufriedenheit mit den Kollegen, gut. Hier kann keine Mediation „das Übel an der Wurzel packen.“ Eine Mediation würde den Mitarbeitern weitere Verantwortung aufbürden und die Führungskraft weiter depotenzieren. In einem Coaching können kurz-

fristige Mittel zur Krisenintervention und längerfristige Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung platziert werden.

9.3.3 Moderation

Von der sprachlichen Bedeutung sind die beiden Begriffe unterschiedlich abzuleiten: „Der Moderator“ ist im Lateinischen „der Lenker, der Leiter“ und „moderare“ lässt sich mit „mäßigen, lenken“ übersetzen. „der Mediator“ bedeutet hingegen „Mittelsperson, Mittler.“

Die Moderation ist ein Instrument zur Führung mitbestimmungsorientierter Gespräche. Sie bündelt Wissen, Erfahrungen und Ideen, mit dem Ziel gemeinsam das beste Ergebnis zu erreichen. Dieses kann sich auf Ziele, Strategien, Meinungen, Planungen usw. beziehen. Ein Moderator strukturiert den Prozess, visualisiert Fragen und Ergebnisse, setzt bei Bedarf Gesprächsführungs- und Kreativitätstechniken ein, sowie Bearbeitungs- und Gewichtungungsverfahren. All dies trifft auch auf den Mediator zu. Im Unterschied zur Mediation, haben die Teilnehmer in der Moderation eine gemeinsame Arbeitsbasis, diese ist nicht durch einen Konflikt gefährdet, das gemeinsame Thema kann bearbeitet werden. Mediation hat als Ziel die Vermittlung, Moderation hat als Ziel eine bestmögliche Gruppenlösung für ein vorher definiertes Thema zu finden. Einen deutlichen Unterschied sieht Sturm (2004, S.5) im Rollenverständnis: „Der Mediator initiiert, strukturiert, lenkt, überwacht und begleitet den Prozess. Er ist als Vermittler ein „Lotse“ durch die Unebenheiten des Verhandlungsdilemmas. Beim Moderator hingegen sticht das Merkmal des Organisators und Coachs hervor. Denn er organisiert, strukturiert und überwacht den Prozess, verteilt aber auch die Aufgaben und macht auf Ziele, Regeln, Chancen, Möglichkeiten, Risiken und Grenzen aufmerksam.“

9.3.4 Schieds- oder Schlichtungsverfahren

In einem Schiedsverfahren haben die „Schiedsrichter“ weitergehende Befugnisse, oftmals erhalten sie einen Expertenstatus und können Schiedssprüche fällen, auch wenn sie angehalten sind auf eine gütliche Regelung des Streitfalls bedacht zu sein und „vergleichsfördernd“ zu agieren.

Schlichter sind wie in der Mediation neutrale Dritte, ohne Entscheidungskompetenz. Der Schlichter erarbeitet einen Entscheidungsvorschlag. Dieser kann von den Konfliktparteien angenommen oder abgelehnt werden. Der Schlichter hat aber ebenfalls in

diesem Verfahren einen „Expertenstatus,“ auch er macht Vorschläge und gibt Ratschläge.

Die Mediation setzt dagegen komplett auf die Eigenverantwortung der Konfliktparteien, diese entwickeln autonom ihre eigenen Lösungen. Durch die Mediatoren angehalten, sind diese, soweit als möglich, am Win-Win Prinzip und an der Berücksichtigung der Interessen aller orientiert. Die Entscheidungsmacht und die Ergebniskontrolle bleibt die ganze Zeit bei den beteiligten Konfliktparteien, dies hebt die Mediation von anderen alternativen Konfliktlösemethoden ab.

9.4 Motivation von Organisationen zur konstruktiven Konfliktbearbeitung

In der Regel ergreifen Organisationen erst dann die Initiative zur konstruktiven Konfliktlösemethoden wie Mediation, wenn der Konflikt schon hoch eskaliert ist. Jetzt besteht ein hoher Leidensdruck und die Organisation hat keine eigenen Ressourcen mehr das Thema zu bearbeiten. Sämtliche Versuche mit eigenen Mitteln wie Gesprächen, disziplinarischen Mitteln usw. sind gescheitert, es wird externe Hilfe von Außenstehenden gesucht. Die aussichtslose Lage, gepaart mit Verzweiflung, erlaubt erst die Nutzung professioneller Hilfe. Für Mediation sprechen unter Anderem ökonomische Vorteile, ein Kostenargument. Mediation ist im Vergleich zu möglichen Gerichtsverfahren günstiger, man geht von 20-25% weniger aus, vor allem wenn man einen Zeitfaktor in Betracht zieht, der bei Einsprüchen, Berufungen usw. erheblich ins Gewicht fallen kann. Für manche Unternehmen ist eine Auswirkung auf das Organisationsklima, die Führungskultur, die Personalpolitik und –entwicklung ein positiver Aspekt. Konstruktives Konfliktbearbeitung wird somit als Teil der Unternehmensentwicklung gesehen. „Die dyadische Konfliktlösung auf einer Führungsebene strahlt anscheinend durch zahlreiche Kanäle des Leitungsprozesses auf andere Arbeits- und Organisationsbereiche aus. Neben Veränderungen des Führungsstils trägt Mediation dazu bei, die Kontroll- und Sanktionsregeln zu modifizieren. Dadurch werden arbeitsrechtlich folgenreiche Maßnahmen wie Abmahnung, Versetzung, Kündigungsdruck überflüssig“ (Irle, 2003, S.60). Dies halte ich für eine doch sehr optimistische Schilderung, aber zweifelsohne treten positive Entwicklungen durch konstruktive Konfliktbearbeitung ein. Wichtig für viele Unternehmen ist das Thema Vertraulichkeit. Unternehmen haben die Möglichkeit

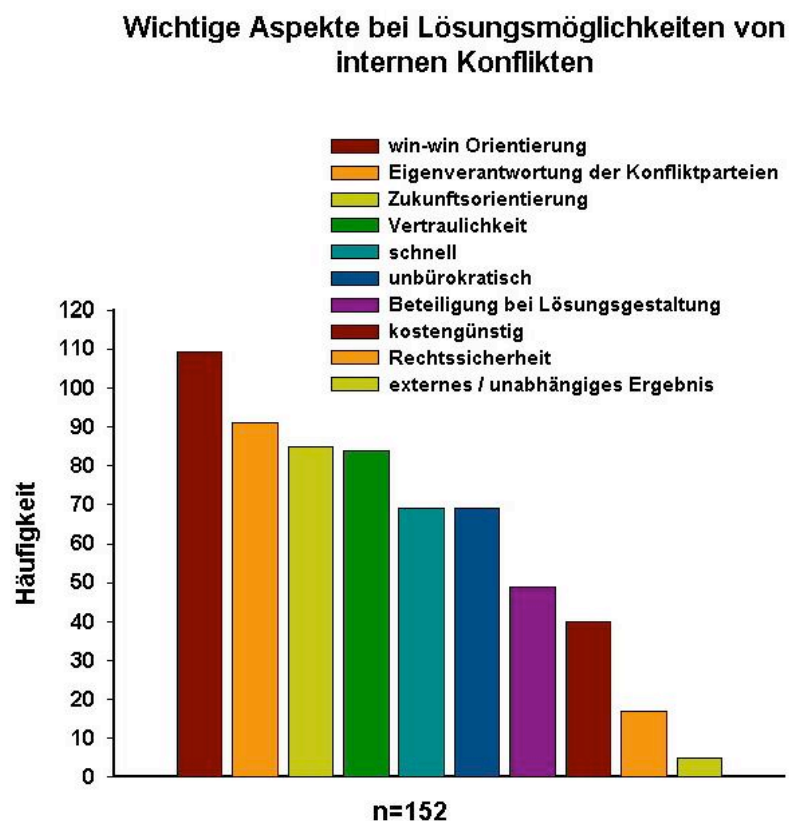
Konflikte im Rahmen einer Mediation vertraulich zu bearbeiten. Im Gegensatz zur öffentlichen Bearbeitung vor Gericht entsteht so kein weiterer Imageschaden.

9.5 Wichtige Aspekte bei Lösungsmöglichkeiten von internen Konflikten

Die unterschiedlichen Methoden im Konfliktmanagement zeichnen sich durch unterschiedliche Aspekte im Betrachtungsfokus, in der Durchführung, Methodenwahl und im Ergebnis aus. Abhängig von den beteiligten Konfliktparteien variieren möglicherweise die Ansprüche an eine gelungene Konfliktlösung.

Zweischt fragte 2003:

„Was sind für Sie die wichtigsten Aspekte für die Wahl einer Konfliktlösungsmethode bei einem betriebsinternen Konflikt (z.B. mit Mitarbeitern, Betriebsrat)? Kreuzen Sie bitte die vier Aspekte an, die für Sie am Wichtigsten sind.“



Zweischt S.26:

„Bei betriebsinternen Konflikten dominieren eindeutig die Faktoren, die das psychosoziale Klima fördern. Dabei werden besonders häufig Faktoren genannt, die die Interessen aller Konfliktbeteiligten berücksichtigen und die zukünftige Zusammenarbeit stärken. Dabei sind die Firmen offenbar auch bereit, Geld in die Konfliktklärung zu investieren, denn das Attribut „kostengünstig“ ist nicht besonders relevant.“

Aus der eigenen Praxis bestätigt sich dieses Bild immer wieder. In Konflikte innerhalb eines Unternehmens haben Mitarbeiter meist auch nach Erarbeitung von Konfliktlösungen weiterhin miteinander zu tun. Die Beziehung soll also weiterhin erhalten und auch konstruktiv bleiben. Auch wenn es um Sachkonflikte geht (was nach meiner Erfahrung selten der Fall ist) ist der zukünftige Umgang miteinander entscheidend. Kollegialität, gut funktionierende Teams und Arbeitsgruppen sichern einen reibungslosen und somit effizienten Ablauf.

9.6 Mediation: Verbreitung, Anwendung, Erfahrungen in Unternehmen

Entwicklungen in den USA zeigen, dass sich von einem Einsatz „gelegentlich von Fall zu Fall,“ die Anwendung alternativer außergerichtlicher Streitbeilegungsverfahren in der Folgezeit zu einem regelmäßigen und systematischeren Einsatz entwickelt hat.

Diese Entwicklung nahm ihren Anfang zu Beginn der Achtziger Jahre. Ursächlich dafür war die hohe Unzufriedenheit mit dem staatlichen Gerichtssystem, das durch hohe Verfahrenskosten, eine lange Verfahrensdauer und oft unbefriedigende Gerichtsurteile geprägt war (man denke an die Schadensersatzentwicklung, die hohe Risikofaktoren für Unternehmen birgt). Zusätzlich förderlich war ein neues akademisches Verständnis, das aus Studien der Verhandlungsführung und Streitbeilegung kam (z.B. das Harvard-Konzept), und in den Unternehmen verstärkten Niederschlag findet.

Deutschland befindet sich dem gegenüber noch in einem frühen Stadium der Anwendung alternativer Konfliktmanagementsysteme. „Die Entwicklung der Mediation verlief in Deutschland völlig anders als in den USA. In Deutschland war die Nachfrage nach Ausbildungen größer als die Nachfrage nach Mediationen selbst“ (Angelika, Iser, 2006, S.95)

In einer Studie vom April 2005 die von PriceWaterhouseCooper in Zusammenarbeit mit der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) erstellt wurde, wird von einem nun

zunehmenden Interesse an der außergerichtlichen Streitbeilegung in Deutschland gesprochen. Deutschland folgt demnach den entsprechenden Trends in den USA oder auch in Großbritannien. Die Studie zeigt, dass bei 158 repräsentative ausgewählten Unternehmen immerhin 83 Prozent Erfahrungen mit außergerichtlichen Verfahren (Verhandlung, Schiedsgutachten, Schiedsgerichtverfahren, Schlichtung, Mediation) haben, wenngleich diese auch selten eingesetzt werden (PriceWaterhouseCooper, 2005, S.7). Auffällig dabei ist aber, dass Mediation bisher am seltensten genutzt wird, was am mangelnden Bekanntheitsgrad liegen könnte. Aufschlussreich sind auch die Ergebnisse in Bezug auf die Gründe für den Einsatz außergerichtlicher Verfahren. Nach PwC wird als der mit Abstand wichtigste Grund genannt, dass ein solches Vorgehen der Unternehmensphilosophie entspricht. Gründe wie „entsprechende Vertragsklauseln, Kostenminimierung, Garantie größter Vertraulichkeit und Zeitersparnis“ wurden als weitere wichtige Gründe genannt, „Empfehlung durch Externe oder Überzeugung durch die gegnerische Seite“ spielen nach PwC keine große Rolle (PwC, 2005, S.12). Die Studie untersuchte auch welche Vorteile die Unternehmen mit bestimmten Verfahren verbinden. Mit der Mediation wurde stark der Vorteil der Fortführung der geschäftlichen Beziehung verbunden (PwC, 2005, S.17). Das außergerichtliche Verfahren positiv bewertet werden, hat aber wie PwC zeigt nicht zwangsläufig zur Konsequenz, dass diese auch genutzt werden.

„Im Konfliktmanagement deutscher Unternehmen herrscht also offenbar eine gewisse Diskrepanz zwischen abstrakter Einstellung und praktischem Handeln“ (PwC, 2005, S.21).

Eine Untersuchung in 300 österreichischen Unternehmen mit mehr als 80 Mitarbeitern, im Mai 2006, durchgeführt vom Institut für Grundlagenforschung in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Wietasch & Partner kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Nach Einschätzung der Befragten werden in den kommenden Jahren Konfliktpotentiale zunehmen, dem gegenüber steht eine über weite Strecken nicht vorhandene Konfliktlösungskultur. In 50% der Unternehmen gibt es keine Spielregeln für Konflikte, 41% geben an, dass Konflikte nicht Teil der Unternehmenskultur sind und 40% geben an, dass kein Bewusstsein für die Kosten von Konflikten besteht.

Diese Ergebnisse bestätigen eine erste Studie aus dem Jahr 2004, die Untersucher stellen schon damals fest, dass den österreichischen Unternehmen die Tragweite und die

Kosten von Konflikten nicht bewusst sind. Erfreulicherweise wächst der Anteil der Unternehmen, die mit Wirtschaftsmediation Erfahrungen haben, von 13% im Jahr 2004 auf 21% im Jahr 2006. In den befragten Unternehmen, die 2006 schon Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation hatten, waren es 2004 erst 13%.

Bei kleineren und mittleren Unternehmen ist Wirtschaftsmediation hingegen noch ein unbekanntes Wesen, zwar haben 66 % schon einmal davon gehört, was sich aber konkret damit verbindet ist größtenteils unbekannt.

In einer Diplomarbeit von Katrin Lambrette und Melanie Hermann 2002 gehen diese der Frage nach, was Unternehmen, die Mediation nutzen, von denen unterscheidet, die Mediation nicht nutzen.

Unternehmen, die bereits Weiterbildungen im Bereich Konfliktmanagement gemacht haben, setzen Mediation im Gegensatz zu Unternehmen, die keine Schulungen im Bereich Konfliktmanagement gemacht haben, auch ein. (Lambrette, Hermann, 2002, S.156). Interessant sind auch die Auswertungen zur Zufriedenheit mit der Mediation. Auch wenn hier durch den qualitativen Ansatz (N= 7), sicher nicht von Repräsentativität gesprochen werden kann, sind doch aussagekräftige Einblicke möglich. Alle sieben befragten Unternehmensvertreter zeigten sich sehr zufrieden mit dem erlebten Mediationsverfahren und gaben an das Verfahren gern wieder verwenden zu wollen“ (Lambrette, Hermann, 2002, S.172). Hirsch & Partner haben 2003 eine Umfrage zur Akzeptanz von Mediation als Methode der Lösung innerbetrieblicher Konflikte durchgeführt. Sie kamen zum Ergebnis, dass Mediation als Konfliktlösetool im deutschen Wirtschaftsleben noch keine große Rolle spielt. Sie führen, dass auf mangelnde Information, was Mediation eigentlich ist, zurück. Hirsch & Partner stellen ebenso wie PwC fest, dass zwischen grundsätzlicher Bereitschaft und tatsächlichen Aktivitäten eine Kluft besteht. Sie kamen in ihrer Untersuchung zu dem Ergebnis, dass der Begriff der Mediation zwar bekannt ist, immerhin bei 77% (N=44), aber die Unternehmen keine differenzierte Vorstellung davon haben, was Mediation genau leistet und wann sie einsetzbar ist. Sie halten noch viel Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit seitens der Mediatoren und Mediationsausbilder für erforderlich und sehen die größten Chancen in Situationen in denen Betriebe gerade umorganisiert werden, da hier die Betriebe das höchste Konfliktpotential sehen (Hirsch & Partner, 2003, S.7). Aufschlussreich auch die Aussagen der Betriebe zum Thema, durch wen bzw. wie latente Konflikte erkannt werden: Hier geben

die Unternehmen an, am häufigsten in Einzelgesprächen und am zweithäufigsten auf informellem Weg (Gerüchteküche, kleiner Dienstweg, Klatsch und Tratsch) von Konflikten zu erfahren (Hirsch & Partner, 2003, S.13).

Nach einer groß angelegten repräsentativen Untersuchung, initiiert durch das österreichische Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, durchgeführt in Kooperation mit der Universität Klagenfurt, zur Anwendung von Wirtschaftsmediation in Klein- und mittelständischen Unternehmen (KMUs) verfügen bislang nur 5% dieser Unternehmen über Erfahrungen mit Mediation. Als zentrale Konfliktfelder werden in KMUs vor allem Konflikte mit externen „Umwelten“ (Kunden, Lieferanten, Behörden...) gesehen. Die Anzahl der intern wahrgenommenen Konflikte steigt mit der Unternehmensgröße, wird aber interessanterweise eher als Managementaufgabe, explizit als Führungsaufgabe, angesehen. Bei externen Konflikten wird dagegen eher Konfliktberatung in Anspruch genommen. Die Unternehmen, die schon Erfahrungen mit Mediation gesammelt haben, bewerten auch in dieser Studie ihre Erfahrungen sehr positiv: 90% waren zufrieden und über 80% würden Mediation auch weiterempfehlen. Ein weiteres Ergebnis der Untersuchung ist ein mangelndes Kostenbewusstsein für Konfliktfolgekosten. Die Autoren sehen eine „Ausblendung interner Kosten der Konfliktbearbeitung [...]. Die informelle Vorgehensweise lässt [...] entstehende Kosten (Arbeitszeit, psychische Belastung, etc.) nicht sichtbar werden, die informelle Bearbeitung ohne Externe scheint daher kostengünstiger als die Hinzuziehung von externen Personen“ (Patera, Gamm, 2005, S.6).

Anregungen können Wirtschaftsmediatoren aus der Positionierung des Produktes Wirtschaftsmediation ziehen. Das Produkt erweckt demnach den Eindruck eng auf die personalen Anteile eines Konfliktes ausgerichtet zu sein. Dabei entsteht in den Unternehmen der Eindruck, dass das Gesamtsystem des Unternehmens von den Mediatoren ausgeblendet wird. Welchen Mehrwert, nämlich die konsequente Ausrichtung an den Interessen, Mediation im Vergleich zu Coaching, Moderation usw. hat, bleibt in den KMUs unklar. Die Autoren sehen auch ein strukturelles Problem: die partizipative Grundhaltung in der Mediation steht im Widerspruch zu hierarchischen Strukturen in KMUs. Die verwendete Sprache beinhaltet Begriffe wie Selbstbestimmung oder Autonomie, da bestehen in den Unternehmen Zweifel daran, dass die „ökonomische Logiken bei Mediatoren im Blickfeld sind“ (Patera, Gamm, 2005, S.7). Die Wirtschaftsmediatoren selbst tragen darüber hinaus nach Patera, Gamm (2005, S.8) weiter zu Zweifeln bei,

da sie oftmals nicht über spezielles Organisationswissen verfügen. Das führt zu einer mangelnden Prozesskompetenz, die Mediatoren sind zu starr an Strukturen und Phasenabläufen ausgerichtet und erfassen weniger die Bedürfnisse der KMUs als Organisationen. Patera und Gamm halten deshalb ausreichende eigene Felderfahrung der Ausbilder in Wirtschaftsmediation für erforderlich, nur so kann eine praxisnahe Ausbildung und damit Qualifizierung der Wirtschaftsmediatoren gesichert werden.

Im deutschen Raum gibt es zwar durchaus Konfliktmanagementsysteme in Unternehmen (eher durch vom „Hörensagen“ bekannt), leider wurde bisher kaum etwas dazu veröffentlicht. Der E.ON-Konzern hat seine Vorgehensweise vorgestellt. Dieser wendet Mediation sowohl bei innerbetrieblichen Konflikten innerhalb von Konzernunternehmen als auch bei Konflikten zwischen Konzerntöchtern an. E.ON sieht seinen Nutzen auch darin, „dass die Einführung und Nutzung speziell der Konzernmediation Vorteile bietet, welche über ihre rein verfahrensbedingten Vorzüge deutlich hinaus gehen: angesprochen ist damit die Eignung der Mediation, einen Umgang miteinander zu institutionalisieren, der auch und gerade im Konfliktfall dazu beiträgt, bestimmte Werte und Verhaltensweisen der Unternehmenskultur zur Geltung zu bringen“ (Kloweit, 2006, S.173). Im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur und darin verankerten Werten, sieht E.ON seinen Nutzen in der gelebten Konfliktkultur, an der sich Unternehmenswerte (wie z.B. Vertrauen und gegenseitiger Respekt, Offenheit, Mut...) messen lassen müssen. Dies spricht für den Einsatz eines internen Mediatorenpools, wobei bei E.ON externe Mediatoren durchaus hinzugezogen werden können, z.B. auch vor allem für Co-Mediation und Supervision. Die internen Mediatoren nehmen ihre Aufgabe „on job“ wahr. Dies gewährleistet „eine enge Verzahnung der Mediation mit der erlebten Unternehmenswirklichkeit. Diese ist um so eher gewährleistet, je direkter der Kontakt des Mediators zu Arbeitsalltag und Arbeitsabläufen im Konzern ist“ (Kloweit, 2006, S.175). Hier ist sicherlich anzumerken, dass das Unternehmen bei Beginn eines solchen Projektes nicht einschätzen kann, wie viel interne Mediatoren tatsächlich „ausgelastet“ sind, so dass vermutlich auch aus Kostengründen ein „on job“ angestrebt wird. Bisher wurden leider keine Zahlen, zur Anzahl der Mediatoren, der Fälle usw. veröffentlicht. Erfreulich ist aber eine Offenheit des Unternehmens im Umgang mit

Konflikten. Hier werden Konflikte angegangen, es wird nicht geleugnet, dass es Konflikte gibt, was sich von der ignorierenden oder bagatellisierenden Herangehensweise vieler Unternehmen abhebt. Meist werden ja Konflikte solange verschwiegen und ausgesessen, bis sie hoch eskaliert sind und einzelne Mitarbeiter und das Unternehmen bereits Schaden erlitten haben.

Prof. Nadja Alexander verweist in einem Artikel aus dem Jahre 2001 (Alexander, 2001, S.166) noch auf einen weiteren wichtigen Aspekt, der nichts an Aktualität verloren hat: Mediation ist nur eine Methode des außergerichtlichen Ansatzes. Sie schreibt:

„Mediation ist ein bisschen wie Cappuccino. Vor 20 Jahren gab es [...] nur löslichen Kaffee, Nescafé. Und auf einmal kam der Cappuccino. In der Kaffeeszene war es ein Muss, Cappuccino zu trinken. Cappuccino war der echte Kaffee, auf den man solange gewartet hat, die rettende Alternative zum geschmacksunfreundlichen Nescafé. Im Laufe der Zeit sind weitere Kaffeearten auf der Getränkekarte aufgetaucht: Espresso, Espresso doppio, caffè latte, macchiato, long black skinnychino und so weiter [...]. Die Mediation ist nur eine Form des Konfliktmanagements, zusammen mit „conciliation“, „minitrial“, „medrab“ und „private judging“ [...]. Mediation ist der Cappuccino der neuen, sich noch entwickelnden Streitkultur des 21. Jahrhunderts [...]. Eines wird klar: Mediation ist nicht der Weg, sondern ein Weg unter vielen.“

Mediation als Schlagwort, oft auch als Synonym für konstruktive Konfliktlösung findet allmählich Einzug in die Wirtschaft. Bei allen Diskussionen um die Mediation, sollte aber eben nicht vergessen werden, dass sie nur eine Möglichkeit unter mehreren darstellt und dass das Thema alternative Konfliktlösemodelle zuallererst pragmatisch angegangen (unter dem Gesichtspunkt: was nützt) und nicht dogmatisch an einer Methode festgemacht, werden sollte.

9.7 Nachteile von Mediation in Unternehmen

Fehlende Garantie der Erledigung des Konfliktes

Mediation lebt von der Beteiligung der Medianten. Diese erarbeiten freiwillig Lösungen. Bricht eine Konfliktpartei die Mediation ab, ist der Klärungsprozess zunächst

gescheitert und es gibt kein Ergebnis. Im Gegensatz dazu ist bei einem Gerichts- oder Schiedsgerichtentscheid gewiss, dass es am Ende des Verfahrens ein Ergebnis gibt.

Weitere Eskalationsgefahr

Handelt es sich bereits um einen hoch eskalierten Konflikt, sind die Erfolgsaussichten für eine einvernehmliche Lösung deutlich schlechter. Ein Verfahren, das auf gemeinsame Entwicklung von Lösungsoptionen und auf Austausch setzt, kann die Konfliktparteien überfordern. Das kann vor allem in Mobbingfällen auftreten. Eine Konfliktpartei schafft es nicht aus der Eskalationsspirale auszusteigen. Hier wäre ein „Machtentscheid“ zum Schutz aller Beteiligten sinnvoller.

Fehlende Rechtsverbindlichkeit

Eine Mediationsvereinbarung stellt in der Regel keinen rechtsverbindlichen Vertrag dar. Die Punkte können somit nicht eingefordert oder vollstreckt werden. Dies beinhaltet immer einen Unsicherheitsfaktor.

10. Interne Mediation, als besondere Form der Mediation in Unternehmen

10.1 Definition: Was sind interne Mediatoren

Ein interner Mediator wird in dieser Arbeit als Mediator bezeichnet, der über eine abgeschlossene Mediationsausbildung verfügt und aus dem gleichen Betrieb stammt, wie die Konfliktparteien. Interne Mediatoren kennen die Strukturen und oft auch die Personen in einem Konflikt wichtig sind. Sie kennen die Entwicklungen, das Umfeld und haben meist auch eine gewisse Feldkompetenz. Sie dürfen aber nicht selbst am Konflikt beteiligt sein oder eigene Interessen haben. Dies würde dem Grundsatz der Allparteilichkeit widersprechen. Ein interner Mediator hat für das Unternehmen viele Vorteile, das Konfliktmanagementwissen ist im Unternehmen selbst verankert, die Wege sind kurz, die Ressourcen stehen schon zur Verfügung. „Die innerbetrieblichen Mediatoren ermöglichen es, mit vertretbarem finanziellem und geringem organisatorischen Aufwand Situationen zu entschärfen und Konflikte fair und von beiden Parteien akzeptiert lösen zu lassen.“

Auf die Hinzuziehung externer Mediatoren, die bei kleinen und schwelenden Konflikten zu aufwändig wäre, kann so verzichtet werden“ (Eyer, Quinting, 2001, S. 221). Interne Mediatoren haben somit eine wichtige Aufgabe beim Thema internes Konfliktmanagement, sie können als Konfliktlotsen dienen und auch Wissen zum Umgang mit Konflikten weiter vermitteln. Wird ihre Rolle als Mediatoren bekannt gemacht, spricht das für eine offene Konfliktkultur und senkt die Hemmschwelle der Inanspruchnahme dieser Dienstleistung. Mediation wird ein Stück „alltäglicher,“ sie ist eine Dienstleistung, wie andere interne Dienstleistungen auch. Gleichzeitig besteht natürlich immer die Gefahr der „Betriebsblindheit.“

Entscheidet sich ein Unternehmen dafür interne Mediatoren einzusetzen, so ist eine Reihe von Fragen abzuklären:

- » Wird die Mediation intern haupt- oder nebenberuflich durchgeführt?
- » Wie viele Mediatoren braucht es und mit welcher Qualifikation?
- » Gibt es spezielle Voraussetzungen, um als interner Mediator fungieren zu können?

10.2 Interne Mediation: wer kann Mediator sein?

Wer ist kann überhaupt interner Mediator sein? Die Rolle und Funktion interner Mediatoren bringt verschiedene Aspekte mit sich. Es stellen sich zum Beispiel funktionsbezogene Loyalitätsprobleme. Leite ich aus der einen Rolle als Führungskraft, als Betriebsrat, als Personaler..., Aufträge für die andere Rolle als Mediator ab? Ausschlaggebende Faktoren für das Gelingen einer solchen Aufgabe sind sicher die zugeschriebene Loyalität und die persönliche Akzeptanz bei den Konfliktparteien. Eine Lösung diese Problematik zu umgehen, könnten Modelle sein, bei denen innerhalb eines Unternehmens Mediatoren ausgebildet werden, die dann in Arbeitsbereichen mediieren, in denen sie nicht zuständig sind. Das können Konzerntöchter oder –einheiten sein, aber auch verschiedene Bereiche oder auch Abteilungen. Innerhalb einer Stadtverwaltung habe ich z.B. Mediatoren ausgebildet, die in unterschiedlichen städtischen Einrichtungen arbeiten, in der Verwaltung, in Jugendhäusern, in einem Rechenzentrum usw. Diese sind untereinander vernetzt und stehen sich bei Mediationsanfragen gegenseitig zur Verfügung. So wird das Mediationswissen inhouse vorgehalten, bringt aber weniger Bedenken wegen Befangenheit mit sich. Innerhalb kleinerer Organisationen besteht in jedem

Falle die Gefahr, dass sich die Mitarbeiter schon lange gut kennen, damit ist kein Mediator mehr neutral in der Sache, wenn er auch trotzdem allparteilich gegenüber den Personen sein kann. Interne Mediatoren sind Teil des Systems, wenn sie als Mediatoren arbeiten müssen sie sich zunächst (so gut wie möglich) aus dem System stellen. Nach Monika Oboth (2005, S.41) ist es wichtig, „dass ich als Mediatorin eine unabhängige Position außerhalb des Systems habe, damit ich mich nicht *im* System, sondern *am* System bewege. Es ist wesentlich in jedem Moment die innere Freiheit zu haben, einen Auftrag abzulehnen [...]“. Das ist für interne Mediatoren sicherlich eine weitere Hürde. Einen Auftrag abzulehnen, kann als Unsicherheit oder Inkompetenz ausgelegt werden, der Druck „sozial erwünscht“ zu reagieren ist sicher höher, als für einen Außenstehenden.

10.2.1 Personalentwickler und Personalverantwortliche

In größeren Unternehmen versuchen Personalabteilungen zunehmend Personalentwicklung durch interne Mitarbeiter zu bewältigen. Die Personalabteilungen verstehen sich nicht nur als rein administrative Organisationseinheiten, sondern auch als interne Dienstleister, die eigene Serviceleistungen anbieten. Die Personalabteilung wird zunehmend als Konfliktlöser- und Verbindungsstelle gefragt. In diesem Rahmen wird auch Mediation angeboten. Gegenüber einem externen Mediator hat die Personalabteilung den Vorteil, Betriebsinterna, Prozesse, neue Projekte, Abläufe usw. zu kennen. Sie kennt dadurch „Brennpunkte“ und Konflikthistorien.

Ein weiteres Argument für interne Mediatoren ist die Kostenfrage. Wenn im Betrieb schon Ressourcen im Personalbereich zur Verfügung stehen, werden diese auch optimal genutzt. Dadurch fallen kaum Mehrkosten an, wie es bei Inanspruchnahme Dritter der Fall ist.

Schwierigkeiten für Personalverantwortliche liegen ebenfalls in einem Loyalitätskonflikt. Kann ich als interne Mediatorin und z.B. Personalentwicklerin eine Führungskraft im Mediationsprozess begleiten, dabei als Mediatorin eine „Führungsinkompetenz“ wahrnehmen und das anschließend als Personalentwicklerin „vergessen.“ Jeder Personalverantwortliche hat eigene Interessen, kann er trotzdem allparteilich handeln?

Was passiert, wenn eine Mediation scheitert und sich dann das Unternehmen von einem Mitarbeiter trennen will. „Schlägt eine Vermittlung nicht an, so ist die konsequente Folge daraus, dass disziplinarische Maßnahmen getroffen werden müssen. Durch die

Entscheidung der Sanktionen wird die Personalabteilung selbst zur Beteiligten im Konflikt, sie steht nicht mehr neutral außen vor“ (Redmann, 2001, S.171). Setzt dann die Personalverantwortliche eine Kündigung durch? Die Personalverantwortlichen fallen qua Amt in ihre Arbeitgeberrolle zurück.

Dieser Interessenkonflikt könnte das Vertrauen im Vorhinein stark beeinträchtigen und dadurch die Zusammenarbeit mit möglichen Konfliktparteien belasten.

Weitere sinnvolle Einsatzbereiche liegen sicher in Teamentwicklungsprozessen, die mediatorisch unterstützt werden können. Bei jeder Teamentwicklung ergeben sich Konflikte, diese sind nötig, damit sich die Gruppe zum Team entwickeln kann. Die Mediation kann dazu beitragen, dass diese Konflikte konstruktiv genutzt werden können. Personalverantwortliche kennen die Teams, sie können also einschätzen, in welcher „Entwicklungsphase“ sich ein Team befindet und welche Teamthemen damit zu bearbeiten sind.

Andrea Fritsch (2001, S.130) nennt z.B. als typische Konflikte in der Forming-Phase „Skepsis, Unsicherheit, geringe Kontakte und daraus resultierend fehlende Kooperation.“

In der Storming-Phase sieht sie „offen ausgetragene oder schwelende Konflikte durch unterschiedliche Wertvorstellungen, Meinungen oder Arbeitsstile.“

Für die „Norming-Phase sieht sie Konflikte, wenn „Spielregeln und Normen als zu normativ (im Sinne von einengend) ge- und erlebt werden.“

In der Performing-Phase nennt sie Konflikte die dadurch entstehen, „dass ein gut eingespieltes Team sich nicht mehr in Frage stellen will und alles dem Erfolg unterordnet. Hierbei werden Konflikte angestaut [...].“

10.2.2 Personalvertretung/ Betriebsräte

Die Personalvertretung/ der Betriebsrat ist eine klassische Anlaufstelle für Mitarbeiter mit Konflikten. Häufig handelt es sich dabei um Konflikte, die im Kontext von arbeitsrechtlichen Situationen stehen. Die Personalvertretung/ der Betriebsrat hat oft eine beratende Funktion und soll auch arbeitsrechtlich informieren. Viele Betriebsräte haben inzwischen Weiterbildungen zum Thema Mediation oder sogar abgeschlossene Mediationsausbildungen (so bieten inzwischen auch Gewerkschaften z.B. ver.di Weiterbildungen zu diesem Thema an). In vielen Betrieben finden klassische Rollenzuschreibungen statt, vor allem wenn die Personalvertretung/ der Betriebsrat stark gewerkschaftlich

geprägt ist. Es stellt sich hier wieder die Frage nach Vertrauen und Rollenzuschreibungen. Hier gibt es sicherlich bei Führungskräften ein Akzeptanzthema. Sie sehen in der Regel eine Personalvertretung eher als Vertretung der Mitarbeiter weniger als Vertretung für sich selbst. Ich sehe aber ein größeres Problem in der Doppelrolle, die ein Personalvertreter/ Betriebsrat einnimmt. Er kann bei strittigen Themen, quasi per Amt, Interessensvertreter sein müssen (Beispiel, Umstrukturierung, Abbau von Arbeitsplätzen). Hier ist er in seiner Rolle gefordert und könnte nicht als Mediator zur Verfügung stehen.

10.2.3 Interne Beratungsstellen wie z.B. Sozialberatungsstellen

Mitarbeiter, die unter Konflikten leiden, wenden sich häufig an interne Beratungsstellen. Dabei steht vor allem der Gesundheits- und Belastungsaspekt im Vordergrund. Auch in Beratungsstellen finden sich ausgebildete Mediatoren, die zusätzlich zu ihrer ursprünglichen Beraterqualifikation sich auf das Thema Umgang mit Konflikten und Konfliktfolgen spezialisiert haben. In diesem Umfeld können vor allem Konflikte unter Kollegen gut bearbeitet werden. Berater sind weiter weg vom Geschäftsalltag und werden deshalb oft als weniger befangen erlebt. Als Anlaufstelle für Führungskräfte erscheint mir diese interne Beratung eher ungeeignet, vermutlich ist für viele Führungskräfte die Hemmschwelle zu hoch sich an Beratung zu wenden. Beratung, oder gar Sozialberatung ist stark mit Hilfsbedürftigkeit gekoppelt, das assoziiert Schwäche oder Verletzlichkeit, was wenig zum Selbstbild einer Führungskraft passt. Führungskräfte suchen eher den Kontakt zur Personalabteilung und weniger zu Beratungsstellen.

10.2.4 Führungskräfte

Führungskräfte als interne Mediatoren stehen in einem Rollenkonflikt, wenn sie selbst innerhalb des eigenen Systems mediiieren. Sie können natürlich sowieso keine Konflikte mediiieren, in denen sie selbst betroffen sind, gleichzeitig Konfliktpartei und Mediator zu sein ist schlicht unethisch, die Allparteilichkeit wäre hierbei grob verletzt. Führungskräfte mediiieren aber durchaus Konflikte innerhalb ihres eigenen Teams. Auch hier gibt es besondere Fragestellungen, die beachtet werden müssen. Die Führungskraft hat in jedem Konflikt auch eigene und/oder Abteilungsinteressen zu wahren. Das macht es schwer die nötige Distanz zum Streitthema zu halten. Mit entsprechender Professionalität können Führungskräfte aber durchaus mediatives Konfliktmanagement nutzen.

Inzwischen wird auch von einem mediativen Führungsstil gesprochen, der meint, dass die Führungskraft an den Interessen aller orientiert ist und diese soweit möglich berücksichtigt. Entscheidend ist immer Rollenklarheit und Rollentransparenz.

10.3 Haupt- oder nebenberufliche interne Mediatoren?

Die hauptamtlichen Strukturen bieten den Vorteil einer höheren Professionalität. „Durch die Konzentration auf die Mediation wird zum einen eine umfangreichere Schulung möglich, zum anderen ist der Erfahrungszuwachs durch ständige Anwendung der Mediation und den Erfahrungsaustausch in der Abteilung höher als bei einer nur gelegentlichen Ausübung der Mediation neben der eigentlichen Tätigkeit im Betrieb (Eyer, Quinting, 2001, S.224). Ein weiterer Vorteil liegt in der zeitlichen Verfügbarkeit des Mediators. Ein hauptberuflicher Mediator hat Kapazitäten anzubieten, dies ist besonders wichtig, da im Falle einer Anfrage, meist möglichst schnell gehandelt werden soll. Ist der Mediator beruflich stark anderweitig gebunden, kommt die Mediation zu kurz oder muss aufgeschoben werden, was wenig zur Akzeptanz des Angebotes beiträgt. Ein Vorteil der nebenberuflichen Tätigkeit ist vermutlich eine geringere Hemmschwelle für die Medianten. Sie wenden sich quasi an einen „Fachkollegen.“ Das erinnert weniger an ein Beratungssetting und dürfte somit niedrighemmschwelliger sein. Entscheidend für die Einrichtung interner Mediatorenstellen sind meist in der Praxis wirtschaftliche Überlegungen: bei hauptamtlichen Mediatoren stellt sich die Frage der Auslastung. Zumindest in der Einführungsphase entscheiden sich deshalb Unternehmen häufig für nebenberufliche Mediatoren. Entlastend für interne Mediatoren ist sicherlich, wenn die Mediation nicht nur an einer Person „aufgehängt“ ist. Dann kann auch das Angebot der Co-Mediation gemacht werden, was für alle Beteiligten zusätzliche Qualität und Entlastung bringt.

10.4 Vor- und Nachteile interner Mediation im Vergleich zur externen Mediation

Angelika Iser bezieht sich in ihrer Dissertation auf einen Vergleich von internen und externen Mediatoren im Rahmen des REDRESS Programms des United States Postal Service (USPS). „Mit diesem 1999 landesweit implementierten Konfliktmanagementsystems wurde das weltgrößte Programm für den Umgang mit Arbeitskonflikten und für

Verstöße gegen das Diskriminierungsverbot aufgrund von Ethnizität, Geschlecht oder Herkunft institutionalisiert, in dessen Zentrum die „transformative Mediation“ steht“ (Angelika Iser, 2006, S.133). In einer Langzeitevaluation des Programms wurde unter anderem festgestellt, dass „die Zufriedenheit mit der Neutralität bei externen Vermittlern signifikant höher war als bei internen“ (Angelika Iser, 2006, S.134).

Dennoch gibt es auch Argumente die für interne Mediation sprechen:

	Interne Mediatoren	Externe Mediatoren
Pro	<ul style="list-style-type: none"> » Schnelle Einarbeitung in Konflikte (bekannte betriebliche Strukturen) » Schnelle Verfügbarkeit der Resource Mediator » Kostenersparnis » Aufbau von Konfliktmanagementkompetenz inhouse 	<ul style="list-style-type: none"> » Genaue Konfliktdiagnose, da alles einbezogen wird, keine Vorannahmen und betriebsblinden Flecken » Keine Befangenheit, keine eigenen Interessen » Vertraulichkeit eher gewahrt » Arbeitet am System
Contra	<ul style="list-style-type: none"> » Eventuell eigene Interessen (z.B. als Personaler) » Skepsis der Mitarbeiter bezüglich Vertraulichkeit » Arbeitet im System 	<ul style="list-style-type: none"> » Einarbeitung nötig » Kostenfaktor » Konfliktmanagementkompetenz nicht im Unternehmen verankert » Höhere Anfangshürde, weniger Vertrauen

10.5 Grenzen interner Mediation

Solange bei einem internen Mediator die Sorge der Befangenheit besteht, wird das Unternehmen einen externen Mediator vorziehen. Erfahrungsgemäß wird das um so eher der Fall sein, je höher die Konfliktparteien in der Hierarchie stehen. Die Akzeptanz bei ranghohen Führungskräften von rangniedrigeren Mediatoren ist sicher schwieriger. Das hat viel mit dem Thema „Angst der Führungskraft vor Gesichtsverlust“ zu tun. Je stärker eskaliert Konflikte sind, desto eher ist eine Unterstützung von außen sinnvoll. Hochgradig verunsicherte Konfliktparteien neigen eher dazu, internen Mediatoren eine Befangenheit zuzuschreiben, sie vertrauen eher einem „unbelasteten“ Mediator. Nach

der Logik von Glasls Eskalationsstufen, neigen Konfliktparteien in eskalierten Konflikten dazu Bündnisse und Koalitionen zu schließen aber auch zu „sehen“, schnell wird ein interner Mediator dabei einer Seite „zugeschlagen.“ Weitere Schwierigkeiten können auftreten, wenn die Parteien befürchten, dass der interne Mediator Informationen aus dem Mediationsprozess an Dritte weiterleitet. Das könnte z.B. befürchtet werden, wenn ein Personalverantwortliche (Mediator) Informationen über eine schwache Führungskraft im Mediationsprozess gewinnt und daraus einen Führungskräfteentwicklungsbedarf ableitet. Hier ist vom Mediator im Vorfeld gut zu prüfen, ob eventuell Interessenskollisionen vorhersehbar sind.

11. Mediatoren mit dem Schwerpunkt „Mediation in Organisationen

11.1 Anforderungen an Mediatoren in Organisationen

„Mediation ist keine Wiese für Lämmer. Wer als Mediator Erfolg haben will muss auch kämpfen können und zwar nicht im destruktiven Sinne, sondern so, dass er in seinem Berufsleben keine Widerstände scheut und es ihm Freude macht, Schwierigkeiten mit Anstrengung zu überwinden“ diese Aussage von Gräfin von Schlieffen (2000, S.52) erfasst gut das Anforderungsprofil an Mediatoren. Dies gilt meiner Einschätzung nach vor allem für Mediatoren in der Arbeitswelt. Hier herrscht durchaus ein Klima, das sich Durchsetzen müssen,“ bin ich als Mediatorin zu „sanftmütig“ kann ich in heftigen Konflikten vor allem mit Führungskräften und Geschäftsführern keine Autorität vermitteln, was es mir schwer macht einen konstruktiven Rahmen zu sichern. Als Mediatorin muss ich klare Grenzen setzen können und muss konfrontieren und steuern können, nur so kann ich den Konfliktparteien die nötige Sicherheit vermitteln. Empathie, gute kommunikative Fähigkeiten, Moderationskompetenzen usw. gehören per se zum Handwerkszeug. Eine wichtige Voraussetzung aller Mediatoren ist sicherlich der professionelle Umgang mit heftigen Emotionen. Das im Arbeitsbereich die Sachorientierung wichtiger ist, es mehr um Sachthemen geht usw. halte ich für einen Mythos. Im Wirtschaftsbereich finden sich vermutlich aber viele Mediatoren, die eher dem sachorientierten, verhandlungsorientierten Mediationsstil zuzuordnen sind. Hier stellt sich die Frage, wie Mediatoren mit Gefühlen umgehen. Es könnte eine Falle sein, dass auch in der

Mediation (wie im Arbeitsalltag), diese unterdrückten Gefühle zugunsten von objektiven Kriterien, einer sachorientierten Verhandlung usw. zu kurz kommen. Meiner Erfahrung nach, geht es auch im Wirtschaftsbereich zu allererst um menschelnde Themen. Sind diese hoch emotionalen Themen bearbeitet, finden die Konfliktparteien für ihre Sachprobleme oftmals ohne Unterstützung Lösungen. Eine wichtige Anforderung an Wirtschaftsmediatoren heißt für mich deshalb, sicherer Umgang mit Gefühlen und Bedürfnissen, die unterdrückt und abgewertet werden.

11.1.1 Wissen über Organisationen, Unternehmen, Wirtschaftssysteme und – zusammenhänge

Wirtschaftsmediatoren bewegen sich mit Mediationen innerhalb des Systems Wirtschaft. Je besser sie dieses Spielfeld durchdringen, desto besser können sie ihre Medianten empathisch verstehen. Systemisches Wissen, Wissen über Organisationskulturen, Unternehmensstrukturen, Hierarchien aber auch über betriebswirtschaftliche Ideen und Abläufe ist Grundvoraussetzung, um die Entstehung klassischer Spannungsfelder nachvollziehen zu können. Als Mediator brauche ich auch ein gewisses Verständnis von Begrifflichkeiten wie Zielvereinbarung, Benchmarking... Ist dieses Verständnis nicht erkennbar, dürfte schon der Zugang zu den Kunden schwierig sein. Die Mediatoren sind zu wenig kompatibel und haben vermutlich daraus folgend ein Akzeptanzproblem.

11.1.2 Fach- und Feldkompetenz

Innerhalb der Mediatorenszene gibt es verschiedene Auffassungen über die Rolle des Mediators. Das klassische Mediationsverständnis besagt, dass die einzige Aufgabe des Mediators darin bestünde, den Kommunikationsprozess zwischen den Konfliktparteien zu gewährleisten. Er ist nur für den Prozess, aber nicht für Inhalte und Lösungen, verantwortlich. Diese Auffassung stößt besonders dort auf Widerspruch, wo sich Praktiker um die Beilegung von Konflikten in der Arbeitswelt bemühen. Gräfin von Schlieffen (2000, S.54) ist der Meinung, dass ein Mediator ohne inhaltliche Kompetenz schnell den Überblick verlieren kann und somit auch den Prozess nicht mehr steuern kann. Sie hält ein spezifisches Grundwissen für hilfreich um den Konfliktparteien in ihrer Auseinandersetzung folgen zu können. „Fehlt es ihm an Sachkenntnis, steht sein gesamter Beruferfolg in Frage. Abgesehen von den persönlichen Unsicherheiten, die auch die Verfahrensautorität erschüttern, wird der sachunkundige Vermittler bestimmte

Aufgaben innerhalb des Mediationsprozesses nicht oder nur mit Mühe bewältigen“ Gräfin von Schlieffen (2000, S.54). Meine Erfahrung in unterschiedlichsten Branchen bestätigt dies nur teilweise. Es ist sicherlich wichtig, Branchenkenntnisse im Sinne der aktuellen Entwicklungen zu haben, es unterstützt den empathischen Prozess, wenn ich als Mediatorin Hintergründe kenne, diese auch recherchiere. Nach Filler (2005, S.476) muss ein Mediator nicht die richtigen Antworten auf Fragen zur Lösung bestimmter Problemstellungen liefern, sondern er muss sich vielmehr darauf verstehen die richtigen Fragen zu stellen, er bezeichnet dies als „Kontextkompetenz.“ Nach meiner Einschätzung ist das Interesse an den Prozessen und Strukturen und Menschen vor Ort wichtiger als fachliches spezifisches Wissen. Sachliche Themen erschließen sich meist schnell und in ausreichender Tiefe, die menschlichen (und viel häufigeren) Themen sind doch recht brachenübergreifend und universell.

Sicherlich hat diese Einschätzung viel mit dem Stil der Mediatoren zu tun. Nach Kerntke (2004, S.28) „brauchen Mediatoren keine eigenen Erfahrungen im Arbeitsfeld ihrer Kunden, aber sie müssen sich gut mit ihnen verständigen. Ein Mediator, der mit Ingenieuren arbeitet, muss kein Ingenieur sein, aber er muss sich so ausdrücken können, dass Ingenieure sich von ihm akzeptiert sehen und so, dass sie sich verstanden fühlen [...]“. Das benötigt eine große Flexibilität und Empathie, für Mediatoren ist es wichtig unterschiedliche „Sprachen“ sprechen zu können. Mir ist dabei besonders wichtig auch eine Sprache anbieten zu können, die Mediation in Arbeitskontexten möglich macht, die keine akademische oder „selbstreflektierende“ Tradition besitzen. Mediation mit z.B. Arbeitern, in der Produktion oder auf einem Bauhof braucht eine andere Herangehensweise wie Mediation mit Bankern, „IT-Menschen“ oder Krankenschwestern. Das äußert sich aber weniger in der Feldkompetenz der Mediatoren, sondern in einer flexibel handhabbaren Methodenkompetenz. Entscheidend für die persönliche Akzeptanz der Mediatoren, ist nach meiner Einschätzung die mediative Haltung (im Gegensatz zu einer mediativen Technik). Diese Haltung hat viel mit der Akzeptanz der Medianten zu tun. Mediation steht in der Tradition der „einbeziehenden, integrierenden“ und nicht der ausgrenzenden Verfahren (z.B. durch Sprache), Medianten haben feine Antennen für dafür, wie der Mediator zu Ihnen steht, ob er „fremdelt“, ob er ihnen auf Augenhöhe begegnet und ob er sich für die Medianten interessiert und bereit ist etwas über sie und ihre Umwelt zu lernen.

11.2 Spezifische Anforderungen an interne Mediatoren

An interne Mediatoren werden zunächst die gleichen Anforderungen wie an externe Mediatoren gestellt. Es wird ihnen aber innerhalb des Unternehmens eine Feld- und Fachkompetenz zugeschrieben, da sie den Rahmen, die spezifischen Fragestellungen und Themen innerhalb des Systems kennen. Interne Mediatoren sind besonders gefordert für sich eine gute Rollenklarheit zu erarbeiten und sich auch zu überlegen, wie sie diese Rollenklarheit ihren Medianten vermitteln können. Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ist unabdingbar. Je nachdem aus welcher Position im Unternehmen ich als interner Mediator arbeite ergeben sich andere Konsequenzen und Fallen (s.o.). Die Auseinandersetzung damit erfordert eine hohe Motivation und Bereitschaft zur „Innenschau“ z.B. durch Super- oder Intervision.

Ein hoher Erwartungsdruck ist eine weitere besondere Bürde der Internen. Wenn die Mediation nicht gelingt, bleiben sie im „System“ und werden mit den Medianten weiter konfrontiert. Sie haben oftmals Befürchtungen zu „versagen“ und damit ihren Ruf zu gefährden. Auch hier können Angebote von Intervision oder Supervision zur Entlastung beitragen. Wichtig ist aber auch die Bereitschaft des Unternehmens an dieser Stelle keinen Druck auf die internen Mediatoren auszuüben. Ein interner Mediator muss auch einen Auftrag ablehnen dürfen, der ihm zu komplex oder zu unklar erscheint, ebenso darf er eine Mediation abbrechen oder kann eine Mediation scheitern, ohne dass daraus Zweifel am Mediator oder gar an der Person abgeleitet werden.

12. Untersuchungsfrage und Untersuchungsdesign

Mein Ziel war es, die differenten Perspektiven der Situation interner Mediatoren in Unternehmen zugänglich machen und daraus Anregung für zukünftige Ausbildungen interner Mediatoren zu gewinnen.

Fragen, die mich interessierten waren z.B.: Führen interne Mediatoren Mediationen durch, gibt es Hürden, gibt es Interessenten (Kunden) für die Mediation im Betrieb, nutzen die Mediatoren das in der Ausbildung gewonnene Wissen vielleicht auf ganz andere Weise, indem sie z.B. mit mediativen Elementen in ihrem täglichen Berufsalltag arbeiten? Welche Erfahrungen haben die Mediatoren innerhalb ihrer Betriebe, hat ihr Wirken Einfluss auf die Unternehmenskultur? Um einen weiteren Blickwinkel auf den Umgang in Unternehmen mit Konflikten und dem Thema Mediation zu bekommen, sozusagen als Ergänzung aber auch als Abgleich, wollte ich weitere Personen im Unternehmen befragen, die selbst ebenfalls häufig, quasi qua Amt, Ansprechpartner in Konflikten sind. Im Rahmen dieser Masterarbeit erschien mir dazu ein qualitatives Vorgehen sinnvoll. Einer qualitativ orientierten Analyse von Wirtschaftsmediation kommt nicht die Funktion von Aussagen über statistisch gesicherte Zusammenhänge oder zahlenmäßige Verteilungen zu, sie kann aber Aussagen zu Perspektiven von Betroffenen machen und kann Handlungslogiken, hier im Kontext von Wirtschaftsmediation, aufzeigen. Dies ermöglicht mir erste Hypothesen zu generieren, die in einer vertiefenden quantitativen Arbeit auf aussagekräftige statistische Zusammenhänge weiter untersucht werden könnten.

Als Mediationsausbilderin, auch für interne Mediatoren, erhoffe ich mir ein differenzierteres Bild, von den Erwartungen dieser Teilnehmergruppe an eine Mediationsausbildung. Ich kann eher einschätzen, welche Teile der Mediationsausbildung im Arbeitsalltag angewendet werden und wo vielleicht neue Inhalte in die Ausbildung einfließen müssen. Als externe Mediatorin finde ich es spannend zu sehen, welche Möglichkeiten Mediation im Betrieb hat und wie interne und externe Mediatoren gut zusammenarbeiten könnten. Aus der eigenen Praxis kenne ich die Schwierigkeiten der Akzeptanz von Mediation in Unternehmen. Die Erfahrungen von internen Mediatoren, die noch nicht in einem ausgebauten Konfliktmanagementsystem, sondern sozusagen „in freier Wildbahn“ in Unternehmen arbeiten, sind für mich eine Form der Bestandsaufnahme.

In der folgenden Arbeit untersuche ich in 3 exemplarischen Fällen, was interne Mediatoren in 3 unterschiedlichen Betrieben von ihrer Mediationstätigkeit erwarten und was sie mit ihrer Mediationsausbildung tun. Darüber hinaus befragte ich jeweils einen weiteren Konfliktansprechpartner im Unternehmen dazu, welche Erwartungen er hat, wie er die Umsetzung der Mediation sieht, ob er Hürden sieht und ob er einen Nutzen erkennen kann. Dazu standen mir eine Führungskraft, eine Betriebsrätin, eine Personalentwicklerin zu Gesprächen zur Verfügung. Bezüglich erster Hypothesen war ich ergebnisoffen. Ich konnte mir vorstellen, dass interne Mediatoren sich ihren Platz im Unternehmen erarbeiten und Mediation aktiv betreiben, ebenso wahrscheinlich erschien es mir aber, dass sie wenig bis gar keine Mediationen umsetzen können.

13. Qualitative Untersuchung

„Im Unterschied zur quantitativen Auffassung ist die Hypothesenentwicklung in der qualitativen Sozialforschung ein konstitutives Element des Forschungsprozesses. Kennzeichnend ist der offene Charakter der theoretischen Konzepte, d.h. der ständige Austausch zwischen den qualitativ erhobenen Daten und dem zunächst noch vagen theoretischen Vorverständnis“ (Lamnek, 2005, S.89).

Offenheit bezieht sich dabei auf eine bewusst offene Haltung gegenüber Erwartungen und theoretischer Überzeugungen. Die erhobenen Daten dienen der Entwicklung von Hypothesen, Theorien und weiterer Fragestellungen und diese sind nicht, wie häufig in der quantitativen Forschung, bereits gegeben. Qualitative Untersuchungen erheben nicht den Anspruch eines breiten empirischen Geltungsbereiches, sie leisten aber einen deskriptiven Beitrag zum Verständnis von Verhaltensweisen. In der qualitativen Forschung generierte Hypothesen und Theorien, können in weiterführenden quantitativen Ansätzen vertieft und überprüft werden.

In der qualitativen Forschung und Analyse ist die Verwendung offener Verfahren, wie z.B. dem qualitativen Interview, sehr verbreitet. Es ermöglicht einen guten Zugang zur „Welt“ der Befragten. Das qualitative Interview folgt zwei Prinzipien:

- » Dem Prinzip der Offenheit
- » Dem Prinzip der Kommunikation

Offenheit bezieht sich auf die Aufgeschlossenheit der Forscher gegenüber der Forschungsfrage, dem Forschungsablauf, dem Untersuchungsgegenstand, den Forschungsmethoden und den daraus folgenden Ableitungen.

Das Prinzip der Kommunikation bezieht sich auf die Kommunikationsbeziehung des Forschers mit seinem Forschungssubjekt. Im Interview werden Daten erhoben, die das Produkt verbaler (und nonverbaler) Kommunikation sind.

Interviews können sowohl quantitativ als auch qualitativ ausgerichtet sein. In einem quantitativen, standardisierten Interview sind Fragen und Antwortmöglichkeiten eng vorgegeben, es handelt sich um eine Art Fragebogen in mündlicher Form. Das qualitative Interview ist weniger standardisiert. Hier gibt es verschiedene Unterformen, die sich im Grad der Standardisierung und Offenheit unterscheiden. Das Hauptanliegen eines qualitativen Interviews ist die Rekonstruktion der Wirklichkeit der Interviewten, es geht nicht um eine reine Wiedergabe des Erzählten. Deshalb ist es zentral, dass die Interviewten Gelegenheit bekommen, ihre Relevanzen zu entwickeln.

Bei einem standardisierten Verfahren ist im Gegensatz dazu ein externes Relevanzsystem vorgegeben. Für meine Untersuchungsfrage wollte ich Erfahrungen und Hypothesen der internen Konfliktbearbeiter sichtbar machen, das „Prinzip der Relevanzsysteme der Betroffenen“ (Lamnek, 2005, S.351) nutzen. Ich habe mich deshalb für eine offenere Vorgehensweise entschieden, um so wenig wie möglich meine Relevanzsysteme „überzustülpen.“ Durch die Auswahl der Fragen in meinem Interviewleitfaden nehme ich natürlich trotzdem Einfluss, den ich durch eine offene Fragestellung und durch eine flexible Themenvertiefung auszugleichen versuchte.

13.1 Methodenbeschreibung: das Experteninterview

Meine Untersuchungsfrage richtete sich an eine bestimmte Zielgruppe der Befragten, diese sind Experten in einem ganz bestimmten Handlungsfeld. Ich entschied mich deshalb für die Interviewform des Experteninterviews.

Über den Begriff des Experteninterviews besteht in der Sozialforschung keine Einigkeit. Vielfach wird ein enger Expertenbegriff zugrunde gelegt, als Experte wird eine Person definiert, die über „technisches, Prozess- und Deutungswissen, das sich auf sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht“ verfügt (Bogner, Menz, 2005, S.46). Nach Bogner und Menz geht es somit um eine spezifische

Wissenskonfiguration, nicht nur um eine besondere soziale Gruppe von Interviewpartnern. Der „voluntaristische Expertenbegriff“ (Bogner, Menz, 2005, S.40) stützt grundsätzlich jeden Menschen mit Expertenwissen aus. Begründet wird dies mit dem Argument, dass schließlich jede Person bei der Bewältigung ihres Alltages auf spezielles Wissen zurückgreife, welches sie zum Experten für ihr eigenes Leben mache. Dieser Expertenbegriff ist für methodologische Fragen wenig hilfreich, da er zu wenig Raum für Differenzierungen bietet. Deshalb ist der voluntaristische Expertenbegriff in der Methodendiskussion bezüglich Interviews mit Experten kaum verwendbar.

Ich schließe mich der Definition nach Meuser und Nagel, an, die sich in ihren Ausführungen auf Experten beziehen, „die Teil des Handlungsfeldes sind, das den Forschungsgegenstand ausmacht“ (Meuser, Nagel, 2005, S.73). Ich verwende also eine enge Definition des Experten. Meine Interviewpartner sind Experten bezüglich des Umgangs mit Konflikten aufgrund ihrer Mediationsausbildung, oder aufgrund anderer Funktionen im Unternehmen.

Problematisch bei dieser Interviewform kann sein, wenn sich die von mir als Experten definierte Person nicht als Experte empfindet oder wenn die Expertenperson nicht als Experte, sondern als Privatperson spricht.

13.2 Durchführung der Untersuchung

Über meine Tätigkeit als Mediationsausbilderin habe ich Kontakte zu ehemaligen Ausbildungsteilnehmern, die in Betrieben Mediation anbieten. Ich habe mich entschlossen auf diese „Ressource“ zurückzugreifen und habe diese Mediatoren ganz praxisnah als Experten genutzt. So entstand weniger „Rekrutierungsaufwand.“

Ein weiterer Vorteil war, dass alle Mediatoren eine vergleichbare Ausbildung haben (eine Mediationsausbildung nach den Standards des Bundesverbandes Mediation, mit dem Schwerpunkt Wirtschaftsmediation). Ich hatte dadurch eine höhere Gewissheit, dass alle Mediatoren ein ähnliches Verständnis und vergleichbare Kenntnisse von Mediation haben. Es war mir weniger wichtig, dass diese Mediatoren alle eine vergleichbare Position haben (z.B. alle Personalentwickler sind). Hier fand ich die unterschiedlichen Perspektiven bereichernd. Mir ging es mehr darum zu erfahren, wie unterschiedliche interne Mediatoren die Methode Mediation im Allgemeinen intern nutzen oder auch

nicht nutzen. Eine spezifischere Fragestellung z.B. die Nutzung in der Personalabteilung könnte sicher eine interessante weitere vertiefende Fragestellung sein.

Die Mediatoren bat ich jeweils, mir den Kontakt zu einer weiteren Ansprechperson zum Thema Konflikte im Betrieb zu vermitteln.

Gerne hätte ich dazu die jeweils direkten Vorgesetzten befragt. Im Verlaufe der Kontaktaufnahme zeigten sich hier erste Hürden. Entgegen einer ersten Einschätzung der internen Mediatoren, stellten sich die direkten Führungspersonen nicht zu Gesprächen zur Verfügung. Das Thema Mediation und Konflikte sollte keinen „offiziellen“ Charakter bekommen. Die Bedenken der Vorgesetzten lagen darin, dass sie ein solches Gespräch weitermelden oder genehmigen lassen müssten. Damit würde dann das Thema „offiziell.“ Die Botschaft lautete vereinfacht: solange das Thema Mediation und Konflikte keine offizielle Stellungnahme beinhaltet, dürfen die Interviews geführt werden. Sobald das Thema „höher aufgehängt“ z.B. an einer Führungskraft wird, muss die Unternehmensleitung davon Kenntnis bekommen und das lag nicht im Unternehmensinteresse. Das war ein erster Vorgeschmack zum Umgang mit Konfliktthemen und lässt auch Rückschlüsse zu. Keines der Unternehmen wollte im Übrigen mit Namen veröffentlicht werden.

Ich bat ich Mediatoren mir eine bereitwillige weitere Ansprechperson für das Thema Konflikte zu nennen. Ich wollte eine weitere Einschätzung im Betrieb zum Thema Umgang mit Konflikten, Konfliktkultur im Hause und Mediation als Methode. Von dieser Gegenüberstellung erwartete ich mir weitere Rückschlüsse auf fördernde oder hemmende Faktoren für die Anwendung von Mediation im Unternehmen.

Insgesamt wurden sechs Gespräche (mit jeweils drei Mediatoren und einer weiteren Ansprechperson) in drei Unternehmen geführt. Die Gespräche wurden als offene Interviews geführt, ein Interviewleitfaden diente dabei der Strukturierung. Mir war es wichtig, trotz Leitfaden den befragten Personen genügend Entfaltungsraum zu geben, dass die Bereiche angesprochen werden konnten, die aus ihrer Perspektive Bedeutung für den Kontext Mediation im Unternehmen haben. Im Verlauf des Gespräches habe ich von den Befragten angesprochene Themenkomplexe an den Stellen vertieft, an denen ich mir weitere Erkenntnisse versprach.

13.2.1 Die befragten Unternehmen und Personen

Um ein anschauliches Bild der Situation interner Wirtschaftsmediatoren zu bekommen, wurden Gespräche mit Personen mit folgendem Hintergrund geführt:

- » Drei ausgebildete Wirtschaftsmediatoren (Ausbildung nach den Standards des Bundesverbandes Mediation), die jeweils intern in einem Unternehmen arbeiten und gleichzeitig Mediation anbieten
- » aus jedem der Unternehmen eine weitere Person, die in Konflikten potentielle Ansprechperson für Betroffene sein könnte.

Hinter der Auswahl dieser Personen stand die Überlegung, dass es sich bei diesen Personen um Expertinnen handelt, die über Konfliktmanagementwissen und -erfahrung verfügen.

Unternehmen/Branche	Mediatorin/Aufgabe der Mediatorin im Unternehmen	Weitere Ansprechperson für Mitarbeiter im Konflikt
Energieversorger	Mediatorin, in Führungsfunktion im Ingenieurbereich	Personalentwicklerin Trainings- und PE-aufgaben
Personaldienstleister	Mediatorin Leiterin einer Regionalstelle	Gebietsleiterin Selbst Mediatorin
Interner Dienstleister (Gebäudemanagement) innerhalb einer Großbank	Mediatorin Personalverwaltung und -entwicklerin	Betriebsrätin Selbst Mediatorin

Die „weiteren Ansprechpartner“ waren mir im Vorfeld unbekannt, anders als die Mediatorinnen, die ich alle persönlich kenne und die bei mir eine Mediationsausbildung gemacht haben. Einen Vorteil bei der Auswahl der Mediatoren sehe ich in der Vergleichbarkeit der Mediationsausbildung. Alle haben mit den gleichen Ausbildungsinhalten gearbeitet und die gleiche Stundenanzahl absolviert, dadurch gehe ich von einem ähnlichen Mediationsverständnis aus.

Der Nachteil einer persönlichen Bekanntheit zwischen den Mediatorinnen und mir könnte darin liegen, dass eher „sozial erwünscht“ beantwortet oder erzählt wird,

andererseits bietet sich auch die Chance, dass eher offen und vertrauensvoll erzählt wird. Bei der Durchführung der Interviews war es mir deshalb wichtig, mich besonders zu bemühen, keine Erwartungen an die Mediatoren zu übermitteln. Die Gefahr einer Beeinflussung bestand aber dennoch und war sicherlich ein kritischer Punkt im Untersuchungsdesign. Interessant war auch, dass alle von mir interviewten Personen weiblich waren. Bei der Auswahl war dies nicht vorgesehen, in der Auswertung werde ich diesen Punkt auch vernachlässigen, da ich die Ergebnisse für übertragbar halte. Dennoch ist mir bewusst, dass hier aus einer weiblichen Perspektive berichtet wird.

13.2.2 Kontaktaufnahme

Ich habe per Mail und am Telefon das Thema meiner Masterarbeit erzählt und mein Interviewanliegen konkret dargestellt. Dann habe ich die Mediatoren jeweils gebeten, mir Kontakte zu weiteren Personen (Ansprechpartnern, Entscheidern...), die mit dem Thema Mediation im Betrieb mit den Mediatoren zusammenarbeiten, zu vermitteln und schließlich mit allen einen persönlichen Interviewtermin vereinbart. Die Auswahl der Personen blieb somit ein Stück zufällig, davon abhängig welche Interviewpartner zur Verfügung standen. Dies geschah aus rein praktischen Überlegungen.

13.2.3 Leitfaden für das Experteninterview

Im Experteninterview kommt dem Leitfaden eine eingrenzende Funktion auf vorher festgelegte Themen zu. Der Interviewleitfaden ist als Orientierung und Stütze gedacht, er enthält Fragen, die das Gespräch aufrechterhalten und strukturieren. Inhalt und Struktur des Leitfadens wurden aus der entsprechenden Fachliteratur und den eigenen Erfahrungen als Mediatorin und Unternehmensberaterin entwickelt. Ein Leitfaden kann direktiv oder weniger direktiv gestaltet sein. Er bewegt sich zwischen der alleinigen Vorgabe des Themas bis hin zu ausformulierten Fragen, deren Reihenfolge festgelegt ist. Ich habe den Leitfaden eher als Orientierung, nicht als starren Leitfaden genutzt. Hinter meinem Untersuchungsansatz steht die Auffassung, dass den befragten Personen ein gewisser Entfaltungsraum gegeben werden muss, damit sie jene Bereiche ansprechen können, die aus ihrer Perspektive einen große Bedeutung im Kontext von Mediation und Umgang mit Konflikten haben. Bei Aspekten, die mir dazu wichtig erschienen, habe ich deshalb den Leitfaden verlassen und ergänzende Fragen gestellt.

Die Fragen des Leitfadens wurden möglichst offen, einfach und eindeutig formuliert. Sie sind kurz gehalten, um eine Überforderung auszuschließen. Im Interview habe ich nach Beispielen und eigenen Erfahrungen gefragt, um möglichst wenig Antworten aus der „allgemeinen Lehrbuchsicht“ der Experten zu bekommen, die wenig aussagekräftig für die Exploration meines Themas sind.

Die Fragen wurden zu Themenkreisen angeordnet. Den Abschluss bildete eine offene Frage mit der Möglichkeit noch Dinge anzusprechen, die ich nicht explizit gefragt hatte, die aber vielleicht trotzdem wichtig sind. Ich habe zwei Leitfäden genutzt, einen für Mediatoren, einen für die Nichtmediatoren, die Mediatoren habe ich zusätzlich zu Aspekten der Mediationsausbildung befragt. Der komplette Leitfaden findet sich im Anhang.

Bei der Dauer der Interviews habe ich darauf geachtet nicht länger als eine Stunde zu interviewen, da ab diesem Zeitpunkt die Konzentration nachlässt.

Folgende Themenkreise finden sich im Leitfaden:

Fragen zum Verständnis und zur Verortung von Mediation im Unternehmen: z.B.:

Ich möchte gerne etwas darüber hören, was für Sie Mediation bedeutet? Welche Aspekte sind Ihnen bei dieser Konfliktbearbeitungsmethode wichtig?

Wer bietet bei Ihnen im Unternehmen innerbetriebliche Mediation an?

Wie wird innerbetriebliche Mediation bekannt gemacht? Woher weiß ich als Mitarbeiter, dass es so etwas gibt? Wenn es keine Maßnahmen zum „Bekanntmachen“ gibt, warum nicht?

Wer würde ein Mediationsverfahren einleiten? Was sind die Schritte, die zur Mediation führen?

Fragen zu Erwartungen an Mediation im Unternehmen z.B.:

Wie sahen denn Ihre Erwartungen, Hoffungen, Ideen zum Thema interne Mediation bei Einführung der Mediation aus?

Nachdem Sie und andere Erfahrungen mit dem Thema gesammelt habt, wie schätzen Sie heute Möglichkeiten und Grenzen der innerbetrieblichen Mediation ein?

Fragen zur Anwendung von Mediation im Betrieb

Wann wird innerbetriebliche Mediation eingesetzt? Beispiele, typischer Konflikt?

In welchen Konflikten wurde Mediation durch externe Mediatoren eingesetzt (Beispiele)?

Gibt es dafür explizite Vorgehensweisen, Richtlinien oder ähnliches, wann was eingesetzt wird?

Wenn keine klassische Mediation eingesetzt wird, gibt es Elemente aus der Mediation, die Sie nutzen?

Welchen Zusammenhang sehen Sie zwischen Ihrer Unternehmenskultur und innerbetrieblicher Mediation?

Fragen zu Hindernissen in der Anwendung von Mediation im Betrieb

Gibt es nach Ihrer Einschätzung Hindernisse für die Nutzung der innerbetrieblichen Mediatoren, wenn ja welche?

Wo sehen Sie die Grenzen der innerbetrieblichen Mediation?

Frage mit Bezug zur Ausbildung an die Mediatoren

Wenn Sie sich an die Ausbildung erinnern und sich anschauen, was Sie jetzt als innerbetriebliche Mediatorin brauchen, waren Sie gut vorbereitet auf die Praxis?

Gibt es Dinge, die Sie sich noch gewünscht hätten, die gefehlt haben oder die zukünftig vertieft werden müssten?

13.2.4 Durchführung der Experteninterviews

Die Interviews wurden teilweise in meinem Freiburger Büro geführt, teilweise vor Ort in den Betrieben. Die Wahl des Ortes geschah nach praktischen Überlegungen. Alle Interviews wurden mit dem Einverständnis der Interviewpartner und der Zusicherung absoluter Anonymität aufgezeichnet. Die Interviews dauerten zwischen 45 und 60 Minuten. Alle Interviews wurden im Anschluss transkribiert, dabei habe ich mich für eine Transkription nach Standardorthografie entschieden. Die Aussagen wurden wörtlich aufgeschrieben. Pausen, Auslassungen von Lauten, Dialekt oder nichtsprachliche Äußerungen wie Lachen usw. wurden nicht berücksichtigt, da mir im Bezug auf meine Fragestellung eine Auswertung dahin gehend nicht weiter aufschlussreich erschien.

13.2.5 Auswertung der Experteninterviews

Die qualitative Sozialforschung verfügt über ein vielfältiges Repertoire an Analyseverfahren. Unterschieden werden muss zwischen dabei zwischen den Polen der qualitativ orientierten Textanalysen (z.B. hermeneutischen Interpretationsverfahren oder Grounded Theory) und quantitativ orientierten Verfahren (wie z.B. die Themen-, Frequenz oder Kontingenzanalyse).

Vorrangig qualitativ orientierte Verfahren		Vorrangig quantitative Verfahren
konzentrieren sich auf das Verstehen der „latenten Sinnstrukturen in einem sozialen Kontext unabhängig von den Intentionen der TextproduzentInnen.	Zielsetzung	konzentrieren sich dagegen auf die Überprüfung von Annahmen über die Häufigkeit und die inhaltliche Verflechtung von Themen, orientieren sich an manifesten Bedeutungen
Interpretation zentriert sich auf die textlichen Feinstruktur	Fokus	Interpretation zentriert sich auf die Textstruktur
Sequentielle und extensive Textauslegung, hermeneutische Interpretation	Zentrale Verfahren	Reduzierende Verfahren in Hinblick auf zentrale Inhalte, Themen- und Textanalyse Kodierungsverfahren

Quelle: Froschauer, Luger, 2003, S.90

Da es mir für meine Untersuchungsfrage weniger wichtig war, die latenten Sinnstrukturen von Personen oder Systemen zu beleuchten oder Prozessdynamiken komplexer Systeme zu erfassen, entschied ich mich für eine Auswertungsverfahren, das den Fokus auf die Spezifika meines Themas legt und dort vielleicht Zusammenhänge aufzeigt. Ich wollte Meinungen, Einschätzungen und Argumentationsketten meiner Gesprächspartnerinnen aufzeigen, auch wenn dadurch die Auswertung eine weniger analytische Tiefe bekommt.

Der eher quantitativ orientierte Ansatz der qualitativen Forschung beinhaltet den Prozess der Reduktion einer Datenmenge, um Strukturen und Muster zu erkennen und letztendlich Schlüsse ziehen zu können. Er beschreibt zum einen und interpretiert. Die

Datenreduktion muss so erfolgen, dass wichtige Informationen nicht verloren gehen. Es braucht dafür „Regeln“ die eine sinnvolle Vorgehensweise sicherstellen.

Ich entschied mich für die Auswertung nach einem Kodierverfahren. Ich habe dabei vorgefertigte Codes, Kategorien und offene Kodierung kombiniert, also einen deduktiven Ansatz mit einem induktiven Ansatz ergänzt. Zuerst habe ich Codes und Kategorien entwickelt, die ich aufgrund der Theorie und meiner Fragen gebildet hatte. Im nächsten Schritt nahm ich als Ausgangspunkt alle Interviewtexte, aus denen ich zunächst Codes und dann zentrale, für die Analyse relevante Kategorien, abgeleitet habe. Im weiteren Verlauf habe ich Begriffshierarchien und Zusammenhänge gebildet, die sich theoretisch verdichten lassen. Eine Liste der beiden Kategorie- und Codesysteme befindet sich im Anhang.

Folgende Einzelschritte habe ich für jedes Interview durchgeführt.

1. Offene Themenkodierung: Stichworte mit ähnlichen oder sich ergänzenden Inhalten werden zusammengefasst in Themen oder Überschriften. Dies entspricht einer Kodierung der Textpassagen nach zentralen Aussagen und Einzelaspekten (angelehnt an das Vorgehen nach der Grounded Theory). Jede Textstelle wird dabei als Indikator für ein zugrunde liegendes Phänomen betrachtet. „Im Ergebnis des Kodierens entsteht ein System von über den Text verteilten Codes, die die inhaltliche Struktur des Textes repräsentieren.“ (Jochen Gläser, Grit Laudel 2006, S.43). Mit jedem ausgewerteten Interview wurde mein Themenkatalog ergänzt. Auf dieser Grundlage können Analysen vorgenommen werden, die z.B. alle Textstellen zu einem bestimmten Kode vergleichend betrachten oder nach dem gemeinsamen Auftreten von bestimmten Themen im Text suchen.
2. Abgleich mit den vorher aus der Theorie abgeleiteten Kategorien. Im nächsten Schritt habe ich die Interviews anhand von Themenkategorien, die ich aus der Theorie und meiner Fragestellung vorab gebildet hatte überprüft. Daraus ergaben sich Ergänzungen oder auch Verwerfungen innerhalb des Kategoriensystems. Dabei habe ich mich an der qualitativen Inhaltsanalyse angelehnt, die zunächst ein „Suchraster“ voranstellt, das ausgehend von den theoretischen Vorüberlegungen entwickelt wird.
3. Die jetzt komplettierten Themenkategorien werden im nächsten Schritt zu Meta-Themen und Gruppen weiter zusammengefasst. Diese Metathemen haben einen

Abstraktionsgrad, der es erlaubt die zentralen Phänomene des Untersuchungsgegenstandes zu erfassen und daraus Theorien abzuleiten. Es entsteht eine „Art Theorie“ des Untersuchungsgegenstandes.

Im letzten Schritt habe ich nun alle Interviews auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede in einer vergleichenden Analyse überprüft. Zentrale Themenbereiche lassen sich dabei zu Konstrukten zusammenfassen, die bestimmte Aussagen mehrerer Interviews beinhalten. Gemeinsamkeiten und Unterschiede ergeben bei weiterer Analyse möglicherweise Grundtendenzen oder verallgemeinerbare Erkenntnisse. Diese habe ich dargelegt. Unterschiede wurden unter Bezugnahme auf den konkreten Einzelfall dargestellt und ebenfalls interpretiert.

Folgende Analyseschritte habe ich durchgeführt:

Übergreifende Analyse aller Interviews	Gemeinsamkeiten und Unterschiede Verallgemeinerbare Erkenntnisse
Vergleich der beiden Interviews innerhalb eines Unternehmens	Unterschiedliche Wahrnehmungen, Erwartungen, Erfahrungen
Vergleich der Interviews zwischen den Unternehmen	Unterschiedliche Praktiken, Erwartungen, Erfahrungen

Qualitative Analyse ist also kein nur durch Intuition gesteuertes Interpretieren von Texten. Je systematischer der Prozess der Datenanalyse, je klarer die Kategorien und Ablaufmodelle, desto glaubhafter und nachvollziehbarer sind die Ergebnisse der qualitativen Studien. Dennoch ist jede Auswertung zugleich eine Interpretation, die durch die persönliche Deutungskompetenz des Untersuchers und durch seine jeweiligen Eindrücke von den Interviews beeinflusst ist.

13.3 Ergebnisse der Untersuchung über innerbetriebliche Mediatoren

Im Folgenden stelle ich die Ergebnisse geordnet nach Themenkategorien vor, dabei fließen die Ergebnisse aus allen Interviews ein. Meine vorab konstruierten Kategorien fanden sich in den Interviews alle wieder. Es gab keine Kategorie, die nicht „bedient“ wurde. Ich führe das darauf zurück, dass bei einem Experteninterview weniger ganz neue Aspekte erforscht werden. Der Gesprächsverlauf ist durch eine speziellere Frage-

stellung schon gelenkter. Die Vorüberlegungen zur Konstruktion des Interviewleitfadens und die Erkenntnisse aus der Theorie finden sich in den vorher konstruierten Kategorien und in den Gesprächen wieder.

Die Analyse der Gespräche ergab hingegen noch (wenige) neue Kategorien, die ergänzt werden konnten. Dies war für mich ein Anhaltspunkt dafür, dass die Gespräche ein höheres Maß an Offenheit hatten, dadurch hatten die Befragten die Möglichkeit eigene ihnen wichtige Themen einzubringen. Im Folgenden verwende ich die weibliche Form, da alle Befragten weiblich sind.

13.3.1 Ergebnisse unter Aspekten der persönlichen und beruflichen Entwicklung, bei den Mediatorinnen

(nur eine befragte Person war keine Mediatorin, alle anderen waren in Doppelrollen befragt)

Aspekte der persönlichen Weiterentwicklung und Lernerfahrungen

Alle Mediatorinnen nannten als wichtige Weiterentwicklung die Veränderung im eigenen Umgang mit Konflikten. Sie beschreiben sich als mutiger, wagen mehr in Konflikte einzugreifen und sprechen eigene Konflikte schneller und deutlicher an. Konflikte werden als weniger bedrohlich erlebt, die positiven Seiten des Konfliktes werden vermehrt gesehen. Mit Bewertungen halten sie sich mehr zurück. Die Mediatorinnen nehmen an sich selbst eine erhöhte Sensibilität in Bezug auf Kommunikation war. Einigen sind dabei die Aspekte der gewaltfreien Kommunikation ein wichtiges Anliegen geworden, eine andere nennt das bewusste und aufmerksame Zuhören als besonders wichtig. Die Mediatorinnen schildern sich als sensibilisiert, aber auch als anspruchsvoller im Bezug auf ihr Gegenüber. Alle Mediatorinnen beschreiben, wie wichtig ihnen die Haltung der Mediation geworden ist, eben nicht nur Mediation als technisches Modell. Zwei Mediatorinnen sehen als persönliche, durchaus fordernde, Lernaufgabe sich zurückzunehmen mit eigenen Lösungsideen oder Handlungsvorschlägen.

Mediatorin: „Ich kenne mich als Macherin und als „ich weiß es.“ Hier, ich habe schon den Finger oben! Die (die Klienten allgemein) haben erst drei Sätze gesprochen, da habe ich ihnen schon die Lösung gesagt.“

Hier sind vor allem Führungskräfte stark gefordert, die hier in einen Rollenkonflikt kommen (siehe unten). Einige Mediatorinnen berichten von einem klareren Rollenverständnis, gewonnen in der permanenten Auseinandersetzung mit der eigenen Doppelrolle.

Eine Mediatorin und Betriebsrätin gibt an, von den Mediationskenntnissen zu profitieren und in Extremsituationen, die in ihrer Praxis als Betriebsrätin auftreten, dadurch entlasteter zu sein.

Aspekte der beruflichen Weiterentwicklung im Unternehmen

Mediatorin: „Ich hatte diese Illusion, ich wollte zentrale Anlaufstelle im Unternehmen bei Konflikten sein, die interne Spezialistin.“

Diese Erwartung hatten die Mediatorinnen mehrheitlich, der oben zitierte Begriff „Illusion“ drückt schon die Misere aus. Die Erwartungen, Hoffnungen, Ziele im Kontext der Umsetzung interner Konfliktbearbeitung und Mediation haben sich so bei keiner Mediatorin realisiert. Eine berufliche Weiterentwicklung konnte bisher nur ansatzweise verwirklicht werden, einen eigenen Schwerpunkt mit interner Mediation konnte keine Mediatorin realisieren.

Ängste und „innere Hürden“ der Mediatorinnen

Teilweise zeigte sich eine große Unsicherheit im Bezug auf eigene Mediationskompetenzen. Mangelnde Routine und kaum Möglichkeiten zur Anwendung, verhindern den Prozess der Verinnerlichung von Methoden und Erfahrungen. Je weniger Praxis und je weiter weg die Ausbildung, desto höher scheint die Hemmschwelle der Umsetzung zu werden. Eine Mediatorin sieht einen größeren Aufwand für „fachfremde“ Mediatoren, sprich Mediatoren, die nicht schon ursprünglich aus dem psychosozialen Bereich kommen. Jemand der näher am Thema ist, z.B. schon in der Personalentwicklung arbeitet, hat demnach einen geringeren Aufwand. Aber auch die Mediatorin aus dem Personalbereich berichtete von den gleichen Problemen.

Trostpunkt bleibt, wie eine Mediatorin sagt: „Du weißt, was Mediation ist und wie die auszusehen hat, aber die Medianten wissen es ja nicht genau.“

13.3.2 Ergebnisse zu Ansichten über Mediation als Konfliktlösemethode

Vorteile der Mediation, die die Mediatorinnen sehen

Den größten Vorteil sehen die Mediatorinnen in der Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Konfliktparteien, diese erarbeiten die Lösungen, was die Mediatorinnen übereinstimmend als entlastend empfinden. Sie verknüpfen damit auch eine bessere Nachhaltigkeit der Lösungen. Als weiterhin sehr wichtig wird die Bearbeitung der Konflikte auf der Bedürfnis- und Gefühlsebene genannt, „das geht den Konflikten auf den eigentlichen Grund“ (Mediatorin).

Als großen Gewinn sehen alle Befragten, dass alle „Parteien mit gutem Gefühl aus der Situation gehen (Mediatorin).“ Darüber hinaus werden folgende Vorteile genannt:

- » Schnelles, kostengünstiges Verfahren
- » Alternative zu Gerichtsprozessen
- » Die zukünftige Zusammenarbeit kann weiterlaufen, Mediation als beziehungs-erhaltende Maßnahme
- » Fluktuation wird verhindert

Vorteile der Mediation die von den Mediatorinnen zitierte Führungskräfte sehen

- » Schnelle Behebung des Problems
- » Schnelle Wiederherstellung der Arbeitsatmosphäre
- » Vermeidung von Kündigungen
- » Zeit- und Geldersparnis, keine Abfindungen
- » Interne Mediation ist kostengünstiger als Arbeitsgerichtsprozesse

13.3.3 Ergebnisse zu Mediation und ihrer Positionierung im Unternehmen

Wer macht Mediation

In zwei Unternehmen bieten jeweils die Mediatorinnen selbst und maximal eine weitere Person Mediation an. Diese sind nicht systematisch vernetzt. Alle geben an, bei Bedarf zusammenarbeiten zu können, haben dazu aber keine institutionalisierten Abläufe. In einem Unternehmen bietet lediglich eine Mediatorin Mediation an, sie steht als Einzelkämpferin mit diesem Thema da.

Öffentlichkeitsarbeit und Mediation

Nur in einem Fall wurden die Mediation und die Mediatorin im Unternehmen systematisch bekannt gemacht, bei einem Personaldienstleister. Dieser hat in einem internen Report die Mediatorin ausführlich vorgestellt. Im Fall der einzelnen Kollegin, hat diese

selbst einen Flyer entworfen, der aber nicht von Unternehmensseite verbreitet wurde. Alle gaben an, dass sich das Angebot über Mundpropaganda herumsprechen sollte.

Zugangsschritte für die Konfliktparteien

In einem Unternehmen kommen die Mitarbeiter direkt auf die Mediatorin zu. Das ist das Unternehmen, das diese im internen Report vorgestellt hatte. In den beiden anderen Unternehmen war der Kontakt über die Personalabteilung bzw. über Vorgesetzte vorgesehen. Eine Mediatorin, Führungskraft in einem technischen Bereich, betonte die Notwendigkeit der Zusammenarbeit mit der Personalabteilung, dass „daraus keine Konkurrenzgeschichte entsteht“ (Mediatorin). Die Betriebsrätin erklärte, dass sie auch Empfehlungen für eine Mediation gibt, wenn ihr Konflikte bekannt werden.

Die Personalerin (Nichtmediatorin) erklärte, dass keine Anfragen zur Konfliktbearbeitung kommen: „Wir (die Personaler) bekommen das eher zufällig mit und reagieren, wir sprechen die Führungskräfte dann an.“ Sie äußerte auch eine interessante Vermutung zu den Gründen dieser Zurückhaltung: „Mitarbeiter haben oft irrationale Ängste, sie befürchten eine Kündigung, wenn sie Konflikte benennen.“ Das klingt nach befürchteter Bestrafung des Überbringers der schlechten Botschaften.

13.3.4 Ergebnisse zu Konfliktmanagementaktivitäten im Unternehmen

Innerbetriebliches Konfliktmanagement, Betriebsvereinbarungen, Richtlinien (Leitbilder, Führungsanweisungen, Betriebsvereinbarungen...)

Mediation ist in keinem Fall in ein innerbetriebliches Konfliktmanagementsystem eingebaut. Kein Unternehmen verfügt auch nur ansatzweise darüber. Mediation besteht als Angebot in zwei Unternehmen, weil die Mediatorinnen das Angebot auf eigene Initiative starteten. In einem Fall (Personaldienstleister) wurde die Mediation in das Portfolio der Dienstleistungen mit aufgenommen. Der Fokus liegt auf einer Dienstleistung, die externen Kunden verkauft wird, wobei sie eben auch intern angeboten wird. Kein Unternehmen verfügt über Betriebsvereinbarungen, Richtlinien oder sonstige Ausarbeitungen zum Umgang mit Konflikten.

„Mediation gibt es bei uns nicht offiziell, das wird immer als Gespräch bezeichnet“ (Mediatorin). Dieses Vorgehen lässt Rückschlüsse auf die Stellung von Mediation im Unternehmen zu, Mediation läuft „Undercover“ nicht offiziell, geschweige den, dass sie offensiv betrieben wird.

Sonstige Maßnahmen in Kontext von Konfliktmanagement

In allen drei Unternehmen werden Schulungen für Führungskräfte zum Thema Konfliktmanagement angeboten. Darüber hinaus finden mit Führungskräfte seitens der Personalabteilung Beratungsgespräche zu konkreten Konflikten statt. „Schwierige Führungskräfte oder Mitarbeiter werden auch in Coachings geschickt“ (Mediatorin). Was eine Möglichkeit der persönlichen Entwicklung sein kann, klingt hier teilweise eher nach „Symptombehandlung“ statt Ursachenklärung. Im Angebot sind auch Maßnahmen der Teamentwicklung. Beim befragten Finanzdienstleiter werden Konflikte nach Angaben der Betriebsrätin gerne mit Geld geregelt „da fließen schon hohe Beträge.“ Da liegt nahe, dass sich das Unternehmen gerne „freikauf.“ Übereinstimmend wird die Rolle der Personalabteilung als Feuerwehr gesehen, die oftmals erst geholt wird „wenn das Fass am Überlaufen ist“ (Personalerin).

Reaktionen auf interne Mediatoren/Mediation

Einige Mediatorinnen erlebten Skepsis gegenüber ihrer Tätigkeit. „Der Standpunkt von Unternehmensseite war mir nie klar“ (Mediatorin). „Es wird kritisch gesehen, wenn man Mediation anbietet und schon lange im Betrieb ist und die Leute kennt.“ Hier gibt es Vorbehalte, die nach Angaben der Mediatorinnen spürbar sind, aber nicht offen geäußert werden. Das hat eine verunsichernde Wirkung. Die Erwünschtheit dieser Tätigkeit im eigenen Unternehmen ist unklar. Eine weitere mehrmals geäußerte Reaktion, vor allem gegenüber den Führungskräften, waren Bedenken „dass ein Teil des Jobs nicht gemacht werden kann, da Arbeitszeit zulasten der Mediationstätigkeit wegfällt“ (Mediatorin). Hier stellt sich die Frage der Prioritäten, die die Unternehmen wohl nicht unbedingt zugunsten der Mediation setzen. Diesen Aspekt der „Rückendeckung“ hatte ich in meinem Kategorienkatalog zunächst nicht vorgesehen, erst die Analyse der Interviews ließ ihn zutage treten.

13.3.5 Ergebnisse zur Anwendung von Mediation

Nutzung von Mediation, Häufigkeiten

Von fünf Mediatorinnen hatte keine umfassendere Mediationserfahrungen. Die meisten hatten kleine mediative Gespräche geführt, vereinzelt wurden Mediationen

durchgeführt. Es gab aber auch Mediatorinnen, die keinerlei Mediationsfälle bearbeiten konnten.

Fallbeispiele, typische Konflikte, die genannt wurden:

- » Zwischenmenschliche Spannungen: Kommunikationsknoten, Missverständnisse
- » Teamkonflikte: Zugehörigkeitsthemen, Rechte und Pflichten, Kontrollthemen
- » Konflikte, die mit Minderleistungen von Mitarbeitern zu tun haben, Leistungsdruck
- » Konflikte innerhalb des Betriebsrates: Umgang mit Veränderungen
- » Umgang mit Change-Prozessen im Unternehmen
- » Schnittstellenthemen: Zuständigkeiten und Kompetenzen
- » Führungsschwäche, Entscheidungsschwäche
- » Autoritärer Führungsstil, befehlen, abmahnen, konfrontativ statt kollegial
- » Mangelnde gegenseitige Wertschätzung und Anerkennung, sowohl durch Führungskräfte wie auch auf Mitarbeiterenebene

13.3.6 Ergebnisse zu Hürden, Hemmnissen bei der Anwendung von Mediation

Keine Mediatorin empfand genügend Rückendeckung durch die Führungskraft. „Komischerweise hat der Chef gesagt, da wird sich nicht viel bieten (an Mediationsmöglichkeiten)“ (Mediatorin). Mediation wird nicht zur Chefsache gemacht, dadurch fehlt die offizielle Akzeptanz. Auch hier gab es keine Unterschiede zwischen den Branchen oder in den persönlichen Einschätzungen.

Konflikte werden zunächst als Führungsaufgabe gesehen, diese werden geschult und „müssen den Umgang mit Konflikten können“ (Mediatorin). „Der Chef bremst, wenn ich zuviel nach Soft-Skill Themen bei den Führungskräften schaue“ (Mediatorin). Einerseits wird Konfliktmanagementkompetenz von den Führungskräften gefordert, andererseits soll das Thema nicht zu sehr gewichtet werden. Eine klassische Double-Bind-Botschaft, der man nicht gerecht werden kann.

Eine weitere übereinstimmende Aussage der Befragten war: Konflikte werden tabuisiert, ausgesessen, verdeckt ausgetragen, deshalb gibt es konsequenterweise auch keine offizielle Konfliktbearbeitung. Eine Personalerin kommentierte das folgendermaßen: „Ich habe lange gekämpft, dass es sich verändert und inzwischen bin ich des Kämpfens

müde. Ich halte das Thema für wichtig, aber hier ist es noch nicht angekommen.“ Sie stellte dabei eine interessante These auf (sie kommt aus der Energiebranche): „Es gibt keinen wirtschaftlichen Druck, der zum Handeln zwingt.“ Dies könnte auch auf die Finanzdienstleisterbranche zutreffen. Tatsächlich ist das Unternehmen, dass am härtesten im Wettbewerb steht (der Personaldienstleister) mit seinen Konfliktmanagementangeboten am weitesten entwickelt.

13.3.7 Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen Mediation und Unternehmenskultur

Unternehmenskultur und Konflikte

Erfreulicherweise sehen Mediatorinnen auch positive Rückkoppelungen auf die Unternehmenskultur. Wenige erkennen ein vermehrtes Interesse der Vorgesetzten an Klärungsgesprächen, sehen eine erhöhte Kompromissbereitschaft, statt der sofortigen Androhung von Kündigungen. Diese Entwicklungsbereitschaft kollidiert mit einem hohen Sicherheitsbedürfnis, bei dem alles so bleiben soll wie es ist (Aussagen für die Finanzdienstleister und die Personaldienstleister).

Nach Einschätzung der Mitarbeiterinnen des Finanzdienstleisters und des Energieversorgers steht der Anspruch der Mediation auf Augenhöhe der Medianten im Widerspruch zur eigenen Unternehmenskultur. Diese wird als hierarchisch erlebt. Der Anspruch in der Mediation auf das Einbeziehen aller Beteiligten, steht im Widerspruch zum gelebten. „Dass man auch von ganz oben her nicht nur sein eigenes Süppchen kocht und hofft, dass es möglichst gut wird, sondern wirklich guckt, dass die anderen das Brot zur Suppe dazu bringen,“ dies ist der Wunsch einer Mediatorin.

Eine Aussage der Betriebsrätin spitzt dies noch zu: „Unternehmen sind militärisch strukturiert, mit Befehl und Gehorsam, der Vorstand sagt etwas, dann muss es umgesetzt werden. Mediation hat einen wertschätzenden Ansatz, da zählt der Einzelne, jeder Einzelne ist wichtig.“

Die Personalerin des Energieversorgers sieht in der unterentwickelten Feedbackkultur einen Haupthemmschuh. Dies mache es schwer, sich in Konflikten Rückmeldung zu geben. Sie erkennt aber auch dass: „eine konstruktive Konfliktkultur nicht vom Management vorgelebt wird, und deshalb auch nicht nach unten greifen kann.“

Beide Ansprechpartnerinnen aus dem Energieversorger sehen die Auswirkungen einer technisch orientierten Männerwelt, die nicht über Gefühle spricht und Angst vor Gesichtverlust hat. „Männer müssen stark sein“ (Personalerin).

Eine zusammenfassende Aussage zum Thema bietet ebenfalls diese Personalerin: „Ich denke, die Crux, die wir haben ist, dass der Vorstand kein offenes Ohr für das Thema hat. Punkt! Solange der nicht puscht, bleibt alles nur ein Papiertiger.“

Damit trifft sie sicher die Stimmung ihrer Kolleginnen. Eine Einschätzung einer Mediatorin, die weiterer Untersuchungen bedürfte, sieht zusätzlich zur Vermeidungskultur im Unternehmen die Vermeidungskultur im Schwäbischen: „Im Schwabenlände ist Konfliktbearbeitung noch mal schwieriger.“

Führung und Konfliktbearbeitung

Auch dieser Aspekt war in meinem ursprünglichen Kategorienkatalog nicht aufgeführt. Die Analyse der Interviews ergab, dass dieser Punkt eng an die Unternehmenskultur gekoppelt ist und von hoher Wichtigkeit für die Akzeptanz der Mediation ist. Übereinstimmend berichten alle Befragten, dass Konfliktmanagement eine Schlüsselqualifikation der Führungskräfte sei. Unbewältigte Konflikte deuten deshalb auf Führungsschwäche hin. Mit diesem Selbstverständnis ist es natürlich schwer sich Unterstützung im Konflikt zu holen, vor allem durch interne Mediatoren. Hier spielt nach übereinstimmenden Aussagen das Thema „Angst vor Gesichtverlust“ eine große Rolle.

13.3.8 Ergebnisse rund um die eigene Tätigkeit als innerbetrieblicher Mediator

Rollenkonflikte (Doppelrolle)

„Es schlagen zwei Seelen in meiner Brust“, vor allem für die Führungskräfte und Personalerinnen unter den Mediatorinnen treten Interessenskonflikte auf. Die Führungskraft in ihnen hat den Lösungsauftrag, prüft gleich die Umsetzungsmöglichkeiten und sieht vor allem übergeordnete Interessen. Die Mediatorin bezieht die Konfliktparteien ein und ist lösungsoffen. Diesen Interessenskonflikt nennt auch die Personalerin und Mediatorin. „Ich bin Vertreterin des Arbeitgebers.“ Sie sieht ihre Aufgabe vor allem in der Gestaltung vertrauensvoller Kommunikationsprozesse. Diese Doppelrolle führt bei allen Mediatorinnen zu Spannungen und setzt eine hohe Reflektionsfähigkeit voraus.

Kapazitätsfragen, Mediation freigestellt oder „on the job“

„Der Job kostet mich schon viel Energie, ich habe neben meinem Job keine Kapazitäten.“ (Mediatorin und Personalerin). Diese Aussage fiel in mehreren Interviews. Hier scheint es in den Unternehmen keine Konzepte zu geben. Die Mediation ist geduldet, aber nicht zu Lasten anderer Tätigkeiten. Das hat mit durchdachtem Einsatz von Ressourcen nichts zu tun.

Vorteile der internen Mediation

Wenn Themen eher auf der menschlichen Ebene liegen, wenig eskaliert sind, sind die internen Mediatorinnen nach eigener Einschätzung näher an den Themen. Sie kennen die Alltagsthemen und können so empathisch vermitteln. Eine Mediatorin berichtete für ihr Unternehmen (Energiebranche), dass interne Berater eine höhere Glaubwürdigkeit haben. Externe Berater sind sozusagen „verbrannt,“ aufgrund vieler negativer Erfahrungen besteht ihnen gegenüber ein großes Misstrauen.

Grenzen der internen Mediation

Übereinstimmend berichten alle Mediatorinnen, dass es ihnen sehr schwer fällt, Mediation mit Kollegen zu machen, die sie lange kennen. Zum einen betrifft dies den Aspekt der Allparteilichkeit, die schwer zu halten ist. Zum anderen betrifft dies aber auch die eigene unvoreingenommene Wahrnehmung, die durch Vorwissen und alte Erfahrungen, getrübt wird.

„Ich kenne viele Leute persönlich, wir haben teilweise schon bei der Weihnachtsfeier ein paar Bier getrunken und dann ist es sehr schwierig als objektiver Mediator akzeptiert zu werden“ (Mediatorin).

Zu den eigenen Zweifeln kommen auch die Zuschreibungen der Medianten, die ebenfalls die Allparteilichkeit und auch die Vertraulichkeit anzweifeln. Eine Mediatorin beschreibt das Problem des Duzens und Siezens, schon dadurch kann eine Ungleichbehandlung der Konfliktparteien auftreten, die die Mediation beeinflussen kann. Sie empfindet das vor allem als Störfaktor, der auf sie selbst verunsichernd wirkt. Dieser innere Konflikt bindet eigene Ressourcen. Mehrere Mediatorinnen lehnen deshalb Mediation mit zu gut bekannten Kollegen ab.

Eine weitere Grenze stellt nach übereinstimmenden Aussagen die Mediation mit höheren Führungsebenen dar, hier wird eher ein externer Dienstleister in Anspruch genommen. Auch hier geht es um die Themen Vertraulichkeit und Gesichtsverlust.

Anwendung mediativer Elemente

Alle Mediatorinnen berichten von der Anwendung mediativer Elemente z.B. einer veränderten Gesprächsführung, bezogen auf stärkere Ausrichtung an Interessen oder Nutzung eines strukturierten Gesprächsverlaufes. Das Modell der gewaltfreien Kommunikation stößt bei allen Mediatorinnen auf Resonanz, jede von ihnen hat es explizit erwähnt und nutzt daraus Elemente. Mehrere Mediatorinnen vermitteln ihr Wissen zum Thema Konfliktmanagement in Schulungen oder Gesprächen weiter, sie wirken als Multiplikatorinnen.

13.3.9 Ergebnisse zu Erfahrungen in der Schnittstelle mit externen Mediatoren

In keinem der befragten Unternehmen sind den internen Mediatorinnen Erfahrungen mit externen Mediatoren bekannt, noch haben sie selbst welche gemacht. Dieses Ergebnis zeigt ebenfalls, dass Mediation wohl noch wenig in diesen Unternehmen präsent ist.

13.3.10 Ergebnisse im Rückblick auf die Mediationsausbildung

Rückblick, Vorbereitung auf die Praxis

Die Mediatorinnen haben sich unterschiedlich sicher und gut gerüstet gefühlt. Die meisten fanden das Rüstzeug der Ausbildung ausreichend und bezeichneten besonders den hohen Anteil der praktischen Übungen als sehr wichtig und hilfreich.

Eine Mediatorin fühlte sich wenig gerüstet und empfand eine hohe Hürde angesichts innerer Unsicherheiten. Hier kamen starke Selbstzweifel auf und das Fazit bezüglich der Ausbildung lautete: lieber ganz kleine Schritte, aber hier eine Sicherheit erwerben. Die Ausbildung empfand sie streckenweise als überfordernd.

Anregungen für zukünftige Ausbildungen

Eine Mediatorin hätte sich mehr Informationen zu Elementen aus dem Coaching gewünscht. Einer Mediatorin fehlte das Wissen zu psychopathologischen Dingen, um die Eignung der Konfliktparteien für eine Mediation besser einschätzen zu können.

Alle Mediatorinnen empfahlen eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Thema der Doppelrollen und daraus resultierenden Rollenkonflikten. Zwei Mediatorinnen wünschten sich mehr Inhalte zum Thema der gewaltfreien Kommunikation. Eine Mediatorin hätte sich kleinere Ausbildungseinheiten, nur zwei Tage statt drei oder vier, gestreckt über ein bis zwei Jahre gewünscht.

13.3.11 Weitere Ideen und Anregungen der Interviewpartner

Eine Mediatorin betonte, wie wertvoll es sein kann, wenn Mediatoren nicht im eigenen Bereich mediieren, sondern mit Kollegen die Bereiche wechselseitig mediieren. Dadurch kann das Thema Doppelrolle besser abgefangen werden.

13.3.12 Vergleich zwischen den Branchen und innerhalb eines Unternehmens

Zwischen den Branchen ließen sich keine nennenswerten Unterschiede feststellen. Die Mediatorinnen beschäftigen sich mit denselben Themen, haben dieselben Hürden zu bewältigen und machen verblüffend (oder erschreckend) viele ähnliche Erfahrungen. Es gibt bei weitem mehr Gemeinsamkeiten wie Unterschiede. Die wenigen typischen Unterschiede sind in den Einzelausführungen bereits genannt, eine weiterführende Analyse erschien mir an dieser Stelle nicht aussagekräftig.

Dies traf auch für den Vergleich der beiden Interviews aus den Einzelunternehmen zu. Die Aussagen der beiden Befragten aus jeweils einem Unternehmen, waren sehr nah beieinander, in keinem Fall gab es widersprüchliche Aussagen.

14. Diskussion der Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Froschauer und Lueger (2003, S.80) warnen davor zu glauben, dass die Aussagen der Gesprächspartner ein Abbild der Realität seien, sie weisen darauf hin, dass es um einen selektiven Blickwinkel auf das soziale System geht und häufig den befragten Personen die entscheidenden Komponenten der Dynamik eines Systems nicht bewusst sind.

Im Folgenden können angesichts der exemplarischen Bearbeitung sicherlich keine repräsentativen Aussagen gemacht werden, dennoch ergeben sich interessante Anhaltspunkte für Hürden, in der Umsetzung innerbetrieblicher Mediation.

In diesen Unternehmen sind Konflikte nach wie vor tabuisiert und offiziell wird nicht darüber gesprochen. Diese Einschätzung teilten alle Expertinnen, sie belegen damit die bereits aus Untersuchungen bekannten Schwierigkeiten.

“Wirtschaftsmediation ist jedoch ein Verfahren, dass sich primär mit der Bearbeitung von Konflikten beschäftigt und genau darin liegt auch das Problem: Indem Wirtschaftsmediation den Konflikt in das Zentrum der Wahrnehmung rückt, behindert sie dessen Ignorieren und erzwingt die Konfrontation mit dem am liebsten verdrängten Thema (Patera, Gamm, 2005, S.124). “

Dies fasst in einem Satz das Dilemma der hier befragten internen Mediatoren zusammen.

Sind Konflikte ein Tabuthema, hat innerbetriebliche Mediation kaum Chancen in Unternehmen. Spannend für mich im Rückblick: genau dies zeigte sich schon bei den ersten Hürden im Untersuchungsdesign. Die Vorgesetzten der Mediatoren, die ich zunächst befragen wollte, standen eben nicht zur Verfügung. Das Thema sollte „niedriger“ aufgehängt werden. Dem entspricht, dass es kaum „Vermarktung“ der Mediation in den Unternehmen gibt und dass oft Mediation durchgeführt wird, aber andere Etiketten wie „Gespräch“ oder „Teamentwicklung“ verwendet werden. Konflikte werden als Führungsdefizite, als Makel, als Versagen oder einfach als bedrohlich erlebt. In der Studie vom Institut für Grundlagenforschung in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Wietasch & Partner (Juni 2006) wurden Gründe erhoben für das nicht Ansprechen von Konflikten. Die Ergebnisse zeigten: 63% der Unternehmen und Führungskräfte haben Angst vor unangenehmen Situationen, 52% fürchten eine Eskalation des Konfliktes, 52% fühlen sich nicht ausreichend geschult und 49% haben Angst vor der Verantwortung.

Mediation erfordert demnach eine hohe Offenheit und eine entwickelte Feedbackkultur. Unternehmenskultur und Umgang mit Konflikten sind nach diesen Ergebnissen untrennbar verbunden. Kein befragtes Unternehmen, verfügt über eine definierte Konfliktkultur, gar über ein Konfliktmanagementsystem. Instrumente der Konfliktbearbeitung sind eher Gespräche, Coaching, Teammaßnahmen, oder aber Vermeidungsstrategien wie „Freikaufen“, „nicht darüber reden.“

Mediation als Methode fordert eine direkte Auseinandersetzung, widerspricht dies der Unternehmenskultur, sehe ich hier kaum Möglichkeiten für interne Mediatoren.

In allen Unternehmen werden Schulungsmaßnahmen zum Thema Konflikte durchgeführt. Ich interpretiere dies so, dass es wesentlich leichter fällt, sich kognitiv mit abstrakten Konflikten zu beschäftigen, als konkrete Konflikte selbst zu bearbeiten.

Das Gefühl „geduldet zu sein“ aber nicht aktiv unterstützt, wirkt auf die Mediatorinnen demotivierend, langfristig sicherlich keine attraktive Perspektive. Das findet sich auch in der unklaren Haltung der Unternehmen in Bezug auf das Engagement der Mediatorinnen wieder, für keine Mediatorin gab es definierte „Zeitbudgets“ für interne Mediation. Für mich bedeutet dies: innerbetriebliche Mediation kann nur funktionieren, wenn die Unternehmen auch bereit sind an dieser Stelle zu investieren. Zur Kapazitätsproblematik kommt für die Mediatorinnen eine Belastung durch die Doppelrolle (als Führungskraft, als Personalerin). Ich halte es aus Gründen der Qualitätssicherung, aber auch aus Gründen der Entlastung für wichtig, dass Angebote zur Reflektion der Rolle bestehen. Ich sehe dies als klassisches Supervisionsthema. Auch hier besteht die Notwendigkeit zu investieren. Ebenso sollte es selbstverständlich sein, dass interne Mediatoren einen Auftrag wegen „Befangenheit“ ablehnen dürfen. Hier darf kein Druck aufgebaut werden. Mediation ist eine verantwortungsvolle Aufgabe, hier brauchen die internen Mediatoren die Unterstützung von Unternehmensseite. Die Ergebnisse zeigen, dass es hier noch massiv am Verständnis mangelt.

Die internen Mediatorinnen sind mit großen Erwartungen angetreten und konnten diese nicht realisieren. Mangelnde Umsetzungsmöglichkeiten wirken verunsichernd, es fehlt die Routine. Teilweise sind Resignation und Frustration die Folge, häufig auch nur eine Ernüchterung. Die befragte Personalerin (Nichtmediatorin) war diesbezüglich in einer vergleichbaren Situation, auch sie stieß mit Vorstellungen und Wünschen an unternehmensinterne Grenzen.

Erfreulicherweise sehen die Mediatorinnen die Mediationsausbildung trotzdem nicht als Fehlinvestition: übereinstimmend berichten sie von persönlichen Lernerfahrungen, die sie nicht missen wollen. Sie nutzen Elemente der Mediation und haben sich persönlich weiterentwickelt. Ein wichtiges Ziel in der Ausbildung von Mediatoren ist nicht die Vermittlung von Wissen, Theorien, Methoden und Techniken sondern die Entwicklung einer angemessenen Haltung bezüglich des Themas „Umgang mit Konflikten.“ „[...] jede Mediationsausbildung kann als Veränderungsprozess verstanden werden, dem [...] so etwas wie eine Veränderungszumutung an die Beteiligten inhärent ist.“ (Peters, 2005, S. 372). Mir wurde klar, dass eine „gelungene“ Ausbildung (unter der ich verstehe, dass zur Methodenkompetenz eine Haltung vermittelt wurde) die innerbetrieblichen

Mediatoren sensibilisiert, aber auch anspruchsvoller macht. Vielleicht wird dadurch der betriebliche Alltag auch anders hinterfragt.

Im Hinblick auf die Ausbildung sehe ich die Notwendigkeit der intensiven Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle. Rollenklarheit, Abgrenzung und Methoden der Kommunikation einer Rolle (welchen Rollenhut habe ich gerade auf) werde ich verstärkt in meine Mediationsausbildung aufnehmen. Sinnvoll erscheinen mir auch weiterführende Aufbaumodule für innerbetriebliche Mediatoren.

15. Ausblick: Innerbetriebliches Konfliktmanagement, Chancen, und Grenzen

Dass Konflikte auch systematisch genutzt werden, schildern die Autoren Weiss und Hughes im Harvard Business. Sie beschreiben, wie der Pharmakonzern Johnson & Johnson Konflikte als positive Aspekte der unternehmensweiten Zusammenarbeit nutzt. Es gibt eine Abteilung, deren Aufgabe es ist, die Zusammenarbeit zwischen den Konzerngesellschaften bei der Beschaffung zu fördern, insbesondere bei der Fremdvergabe klinischer Studien. (Weiss, Hughes, 2005, S.40): „Diese Abteilung zieht aus den Erfahrungen mit Konflikten allgemeingültige Lehren. Sie verfolgt und analysiert Auseinandersetzungen darüber, welche Aufgaben ausgelagert, ob und wie die Ausgaben für die Zulieferer umverteilt und in welche Lieferantenfähigkeiten investiert werden sollte.“ So gewinnt das Unternehmen ein genaueres und umfassenderes Bild seiner Zulieferer. Es kann somit passendere Partnerschaften eingehen, besser Möglichkeiten des Outsourcing prüfen und alternative Formen der Zusammenarbeit mit Lieferanten entwickeln.

Lars Kirchhoff legt in seinem Artikel über den Stand der Wirtschaftsmediation in Deutschland vier Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung des innerbetrieblichen Konfliktmanagements nahe:

1. „die Schulung der Personalverantwortlichen in konfliktrelevantem Wissen und mediativen Fähigkeiten
2. die Etablierung klar umrissener Aufgabenbereiche und Rollen unternehmensinterner Ombudspersonen
3. eine transparente Erfassung und –darauf aufbauend- systematische Steuerung von Entscheidungsfindung und Konfliktbearbeitung im Unternehmen

4. eine Optimierung des Zusammenspiels zwischen internen Kontaktpunktsstellen und externen Mediatoren.“ (Kirchhoff, 2007, S.110).

Er geht davon aus, dass Mediation inzwischen in der deutschen Wirtschaft Fuß gefasst hat, sieht aber eine deutliche Notwendigkeit, dass sich der Fokus von der Mediation hin zum Konfliktmanagement verschiebt. „Erst wenn das zur Zeit noch zersplitterte (Praxis) Wissen gebündelt und systematisiert sein wird und sich zudem die Erfahrungen von Wirtschaftsakteuren und Dritten auf alle Elemente des Methodenspektrums erstrecken werden, kann das Verhalten der deutschen Wirtschaft mit Blick auf ihre vielgestaltigen Konflikte als *dispute wise* klassifiziert werden“ (Kirchhoff, 2007, S.111). *Dispute wise* ist ein Begriff aus der amerikanischen Literatur für Unternehmen, die bei der Bearbeitung von Konflikten erfolgreicher agieren als andere.

Kirchhoffs Einschätzungen kann ich mich anschließen, wenn ich auch seine Einschätzung nicht teile, dass Mediation in deutschen Unternehmen angekommen sei.

Irlé sieht als Fazit seiner Überlegungen zur Organisations- und Wirtschaftsmediation: „gestufte Konfliktmanagementsysteme mit flächendeckenden Basistrainings sind für das Coping von Arbeitsplatzkonflikten zwischen Mitarbeitern wahrscheinlich langfristig effizienter als punktuelle Feuerwehreinsätze von Mediatoren. Solange es für die Behandlung von Streitfällen zwischen Führungskräften keine spezifischen Konfliktmanagementsysteme gibt, werden mediative Kriseninterventionen durch externe Dritte vermutlich in gleicher Weise gebraucht wie Supervision und Organisationsberatung“ (Irlé, 2003, S.60). Auch hier wird betont, dass einzelne Maßnahmen außer einer „Feuerwehrfunktion“ nichts erreichen, was ebenfalls mein Fazit aus dieser Arbeit ist. Diese Aufgabe des „Löschen“ empfanden die von mir befragten Mediatorinnen als eine undankbare Aufgabe.

In der österreichischen Studie zum Stand der Wirtschaftsmediation in KMUs sehen Patera und Gamm (2005, S.156) folgende fünf Hürden, die beseitigt werden müssen damit Wirtschaftsmediation eingesetzt werden kann:

1. Tabuthema Konflikt, Konflikt als Managementversagen. Das betrifft besonders interne Konflikte, sie werden als Führungsversagen und damit als bedrohlich wahrgenommen.
2. Ausblendung von Konfliktfolgekosten.
3. Ausblendung von Kosten der Konfliktarbeit.

4. Selber bewältigen statt externe Unterstützung. Hier fehlt es an Wissen über passende Konfliktinterventionen. Das Expertentum von Mediatoren ist sicherlich noch zu wenig bekannt und wird folglich kaum genutzt.
5. Erwartungshaltung Entlastung. Wenn Konflikte mit Experten bearbeitet werden, dann doch bitte auch von den Experten (Delegation). Das steht im Widerspruch zum Postulat der Selbstverantwortung der Medianten. Hier geht es vor allem darum, den Mehrwert der persönlichen Mitgestaltung und die Kontrolle sichtbar zu machen.

Besonders der erste Punkt, das Thema Führungsversagen erfordert von internen (wie externen) Mediatoren eine hohe Sensibilität im Umgang mit dem Thema Gesichtsverlust. Das Ansprechen von Konflikten, darf nicht als Schwäche erlebt werden. Schön wäre es, wenn es gelingt die Professionalität einer Führungskraft zu betonen, die sich mutig Unterstützung bei schwierigen Führungsfragen holt. Auch zu diesem Thema kann ich mir weitere Inhalte in der Mediationsausbildung vorstellen.

Für interne Mediatoren ist sicherlich auch eine Empfehlung von Patera und Gamm anregend, die da lautet Führungskräfte zum Thema „Konflikt“ und „Konfliktmanagement“ zu schulen. Hier sehe ich ein Betätigungsfeld interner Mediatoren, die eine bereichernde Kompetenz in der Bündelung von Fach- und Feldwissen einerseits und Konfliktmanagementkompetenz andererseits besitzen. Dies knüpft dann auch an Punkt fünf an. Häufig „machen“ Führungskräfte erst einmal selbst, das liegt aber auch daran, dass sie zu wenig Wissen über Mediation und Mediatoren haben. Interne Mediatoren könnten das Prozedere der Mediation und ihre Rolle offensiver bekannt und damit populärer machen. Das ist ihnen jedoch nur möglich, wenn sie Rückendeckung bekommen und das Thema Konfliktmanagement nicht nur von einzelnen internen Mediatoren getrieben wird. Mediation passt zu einer modernen Managementkultur. Die Eigenverantwortlichkeit der Konfliktparteien bei der Lösungsfindung, das Schauen auf die Interessen, Kooperation statt Konfrontation, eine offene Feedbackkultur, entsprechen den Prinzipien moderner Unternehmensführung. Mediation ist meiner Beurteilung nach ihrer Zeit voraus, viele Unternehmen sind noch nicht reif für diesen anspruchsvollen Ansatz. Die Entwicklung einer Unternehmens- und Konfliktkultur muss nach meiner Einschätzung im Fokus stehen, Mediation ist dann ein Umsetzungsinstrument unter anderen.

Literatur

Fachbücher

Besemer, Christoph, (2002). Mediation in der Praxis, Erfahrungen aus den USA, 3. Auflage. Baden: Werkstatt für gewaltfreie Aktion

Besemer, Christoph, (2003). Mediation, Vermittlung in Konflikten, 10. Auflage. Baden: Werkstatt für gewaltfreie Aktion

Bogner, Alexander, Menz, Wolfgang, (2005). Das theoriegenerierende Experteninterview, Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In Bogner, Alexander, Littig, Beate, Menz, Wolfgang, (Hrsg.), das Experteninterview (S.71-95). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Duss von Werdt, (2005). Homo mediator. Geschichte und Menschenbild der Mediation. Stuttgart: Klett-Cotta

Eyer, Eckhard, Quinting, Reante, (2001). Innerbetriebliche Mediatoren als Konfliktlöser im Unternehmen. In Eyer Eckhard (Hrsg.), Report Wirtschaftsmediation (S.221-230). Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH

Fisher, Roger, Ury, William, Patton, Bruce, (2002). Das Harvard-Konzept, 21. Auflage. Frankfurt, New York: Campus

Froschauer, Ulrike, Lueger, Manfred, (2003). Das qualitative Interview. Wien: WUV-Universitätsverlag

Glasl, Friedrich, (2004a). Konfliktmanagement, Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 8. Auflage. Bern: Haupt, Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben

Gläser, Jochen, Laudel, Grit, (2006). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 2. Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Heintel Peter, Krainer, Larissa, (2004). Mediation, Macht, Gerechtigkeit. Mediation macht Gerechtigkeit. In Gerda Mehta, Klaus Rückert (Hrsg.), Streiten Kulturen? (S.69-82). Wien, New York: Springer

Lamnek, (2005). Qualitative Sozialforschung. 4te überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz

Kerntke Wilfried, (2004). Mediation als Organisationsentwicklung. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt

Knell, Alexandra, (2006). Die Freiwilligkeit in der Mediation. In team businessmediation (Hrsg.), Konfliktmanagement, das andere Mediationsbuch für die unternehmerische Praxis (S.79-98). Wien: Linde international

Meuser, Michael, Ulrike, Nagel, (2005). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht, ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In Bogner, Alexander, Littig, Beate, Menz, Wolfgang, (Hrsg.), das Experteninterview (S.71-95). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Montada, Kals, (2007). Mediation, ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage. Weinheim: Beltz

Oboth, Monika, Seils, Gabriele, (2005). Mediation in Gruppen und Teams, Praxis- und Methodenhandbuch. Paderborn: Junfermann

Patera, Mario, (2005). Hilflosigkeit – Nichtwissen – Verwirrung, Qualitätsmerkmale von Reflexion im Rahmen des EGM. In Gerhard Falk, Peter Heintel, Ewald Krainz (Hrsg.), Handbuch Mediation und Konfliktmanagement (S.371-381). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Redmann, Brigitte, (2001). Der Rollenkonflikt der Personalabteilung - zwischen innerbetrieblichem Mediator und Vertreter des Arbeitgebers. In Eyer Eckhard (Hrsg.), Report Wirtschaftsmediation (S.221-230). Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH

Schoen, Torsten, (2003). Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen. Centrale für Mediation

Schreyögg, Astrid, (2003). Coaching, eine Einführung für Praxis und Ausbildung, Frankfurt, New York: Campus

Schulz von Thun Friedemann, (1981). Miteinander reden, Störungen und Klärungen. Reinbeck, rororo

Fachartikel

Alexander, Nadja, (2001). Die Institutionalisierung von Mediation. Zeitschrift für Konfliktmanagement, 4, S. 162-166

Faller, Kurt, (2006). Konfliktkosten senken - Prozesse optimieren. Zeitschrift für Konfliktmanagement, 6, S. 177-180

Fritsch, Andrea, (2001). Mediationsarbeit in der Teamentwicklung. Zeitschrift für Konfliktmanagement, 3, S.127-131

Geißler, Cornelia, (2006). Frustfaktor Job. Harvard-Business-Manager, 9, S.8-10

Glasl, Friedrich, (2004b). Konflikt-Diagnose in drei Schritten. Perspektive Mediation, 1, S.11-16

Hofstetter Rogger, Yvonne, (2005). Mediation – Supervision im Vergleich. Perspektive Mediation. 3, S.124-127

Irle, Günter, (2003). Wirkung von Organisations- und Wirtschaftsmediation. Supervision. 2, S.55-65

Kals, Elisabeth, (2003). Mediation in den deutschsprachigen Ländern. In Zentrum für Psychologische Information und Dokumentation (Hrsg.), Konfliktlösung und Mediation. 1996-2003. (Bibliographien zur Psychologie, 126), S.5-13.Trier ZPID

Kerntke, Wilfried, (2007). Konfliktmanagementsysteme mit Erfolg einführen. Wirtschaft und Weiterbildung, 2, S.32-35

Kirchhoff, Lars, (2007). Wirtschaftsmediation in Deutschland. Momentaufnahme und Perspektive. Zeitschrift für Konfliktmanagement. 4, S.108-111

Kloweit Jürgen, (2006). Mediation in Konzernen, ein Pilotprojekt im E.ON-Konzern. Zeitschrift für Konfliktmanagement, 6, S. 172-176

Koch Sannah, (2007). Konflikte effektiv lösen. In Psychologie heute, 11, S.76-81

Lambrette, Katrin, (2002). Wie deutsche Unternehmen mit Mediation umgehen. In das flexible Unternehmen, digitale Fachbibliothek auf CD-Rom, ¼-jährlich fortlaufend.

Pühl, Harald, (2004). Über einige Besonderheiten der Organisationsmediation. Infoblatt Mediation, 16, S.8

Gräfin von Schlieffen, Katharina, (2000). Anforderungen an einen Mediator. Zeitschrift für Konfliktmanagement, 2, S.52-54

Sturm, Robert, (2004). Mediation versus Moderation -Innovative Konzepte im Vergleich-. Zeitschrift für Konfliktmanagement, 1, S.4-8

Tigges-Mettenmeier, Barbara, (2001). Mediation in flexiblen Unternehmensstrukturen und offenen Unternehmenssituationen. Zeitschrift für Konfliktmanagement, 4, S.172-176

Troja, Markus, (2006). Konfliktkosten in Unternehmen. Zeitschrift für Konfliktmanagement, 5, S.150-154

Weiss, Jeff, Hughes, Jonathan, (2005). Gehen Sie Streit nicht aus dem Weg! Harvard Business Manager, 10, S.23-40

Studien und wissenschaftliche Arbeiten

Bühler, Wolfgang, (2006). Konfliktprävention und Konfliktlösung durch unternehmensinterne Mediation. Abschlussarbeit Weiterbildung Wirtschaftsmediator IHK München und Oberbayern. www.Grin.com: Verlag für Akademische Texte.

Filler, Ewald, (2005). Wirtschaftsmediation im europäischen Vergleich, Erfahrungen und Perspektiven, im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit, europäisches Institut für Wirtschaftsmediation: empirische Studie.

Hirsch, Ulrich & Partner, Becker Alfred Unternehmensberater, (2003). Wirtschaftsmediation- Modernes Konfliktmanagement. Eine Studie zur Akzeptanz eines (noch) neuen Instruments zur Beilegung innerbetrieblicher Konflikte

Iser, Angelika, (2006). Supervision, Mediation und Qualität in der Sozialen Arbeit. Exemplarische Untersuchung am Beispiel von Mitarbeiterkonflikten. Dissertation, Tübingen (im Druck)

Lambrette, Katrin, Hermann, Melanie, (2002). Eine explorative Studie zur Akzeptanz von Wirtschafts- und Arbeitsmediation in Deutschland, Technische Universität Dresden, Fachrichtung Psychologie: Diplomarbeit.

Patera, Mario, (Projektleitung), Gamm Ulrike, (02.2005). Wirtschaftsmediation für Klein- und Mittelunternehmen in Österreich. Forschungsprojekt im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit in Kooperation mit der Universität Klagenfurt, Abschlussbericht.

PriceWaterhouseCoopers in Zusammenarbeit mit der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder), (04.2005). Commercial Dispute Resolution, Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich, Abschlussbericht.

Wietasch, Barbara & Partner in Zusammenarbeit mit dem Institut für Grundlagenforschung GmbH, (06.2006). Konfliktlösung und Wirtschaftsmediation in Österreichischen Unternehmen,

Zweisicht, Bähler und Schwertfeger & Managementwissen Online, (2003). Marktanalyse zur Anwendung von Mediation in deutschsprachigen Unternehmen, Freiburg, Studie

Anhang

Interviewleitfaden

Auswertungskataloge der Kategorien und Codes

Interviewleitfaden

Einführung in das Thema, „Warm-up“

Vorstellung von mir und meinem Masterthema, Erfragen der Aufgaben der interviewten Person, „einführendes Aufwärmen.“

Fragen zum Verständnis und zur Verortung von Mediation im Betrieb

- » Ich möchte gerne etwas darüber hören, was für Sie Mediation bedeutet, was kennen Sie in diesem Zusammenhang, welche Aspekte sind Ihnen bei dieser Konfliktbearbeitungsmethode wichtig?
- » Was heißt bei Ihnen im Unternehmen innerbetriebliche Mediation konkret?
- » Wer bietet bei Ihnen im Betrieb innerbetriebliche Mediation an?
- » Wie wird innerbetriebliche Mediation bekannt gemacht? Woher weiß ich als Mitarbeiter, dass es so etwas gibt? Wenn es keine Maßnahmen zum „Bekanntmachen“ gibt, warum nicht?
- » Wer würde ein Mediationsverfahren einleiten? Was sind die Schritte, die zur Mediation führen?

Fragen zu Erwartungen an Mediation im Betrieb

- » Wie sahen denn Ihre Erwartungen, Hoffungen, Ideen zum Thema interne Mediation aus?
- » Wie wurde denn die Einführung von Mediation begründet?
- » Nachdem Sie und andere Erfahrungen mit dem Thema gesammelt habt, wie schätzen Sie heute Möglichkeiten und Grenzen der innerbetrieblichen Mediation ein?
- » Was hat eine veränderte Einschätzung ausgelöst (Beispiele, konkrete Situationen schildern lassen)?

Fragen zur Anwendung von Mediation im Betrieb

- » Welche Konfliktsituationen treten bei Ihnen im Unternehmen auf?
- » Wann wird innerbetriebliche Mediation eingesetzt? Beispiele, typische Konflikte? Welche Möglichkeiten werden ansonsten genutzt um Konflikte zu bearbeiten?

- » In welchen Konflikten wurde Mediation durch externe Mediatoren eingesetzt (Beispiele)?
- » Gibt es dafür explizite Vorgehensweisen, Richtlinien oder ähnliches, wann was eingesetzt wird?
- » Welchen Zusammenhang sehen Sie zwischen Ihrer Unternehmenskultur und innerbetrieblicher Mediation?
- » Bringt innerbetriebliche Mediation Vorteile? Welcher Art?

Fragen zu Hindernissen in der Anwendung von Mediation im Betrieb

- » Gibt es nach Ihrer Einschätzung Hindernisse für die Nutzung der innerbetrieblichen Mediatoren, wenn ja welche?
- » In welchen Fällen ist innerbetriebliche Mediation schon gescheitert (Beispiele)?
- » Wo sehen Sie die Grenzen der innerbetrieblichen Mediation?

Fragen mit Bezug zur Ausbildung an die Mediatoren

- » Wenn Sie sich an die Ausbildung erinnern und Sich anschauen, was Sie jetzt als innerbetriebliche Mediatorin brauchen, waren Sie gut vorbereitet auf die Praxis?
- » Gibt es Dinge, die Sie Sich noch gewünscht hätten, die gefehlt haben oder die zukünftig vertieft werden müssten?

Abschluss

- » Gibt es etwas, das ich vielleicht vergessen habe zu dem Thema, das noch Sie noch sagen möchten?

Schlüsselkodes und -kategorien aus Theorie und Vorüberlegungen gebildet

Aussagen zur Entwicklung als Mediator

- » Eigene Motivation zur Mediation (ursprüngliche Ideen, Antrieb...)
- » Aspekte von persönlicher Weiterentwicklung (eigener Umgang mit Konflikten, Achtsamkeit, Auswirkungen privat...)
- » Aspekte der beruflichen Entwicklung (neuer Schwerpunkt, Zusatzqualifikation, Ausbau der eigenen Stellung im Unternehmen...)

Aussagen zu Mediation als Konfliktlösemethode

- » Verständnis von Mediation (Grundaspekte der Mediation)
- » Mediation und Aspekte von Haltung (Win-Win denken, Respekt, Zukunftsorientierung...)
- » Mediation und Techniken (Kommunikation, Struktur...)
- » Vorteile der Mediation (Abgrenzung von anderen Methoden, Gegenüberstellung)

Aussagen zu Mediation und ihrer Positionierung im Unternehmen

- » Wer macht Mediation
- » Strukturen des innerbetrieblichen Konfliktmanagements (wo aufgehängt, wer vernetzt)
- » Öffentlichkeitsarbeit und Mediation (Bekanntmachung, Werbung)
- » Zugangsschritte für die Konfliktparteien (Ansprechpartner, definierter Ablauf...)

Konfliktmanagement im Unternehmen, Maßnahmen

- » Internes Konfliktmanagement (Strukturen, Aufbau, Zuständigkeiten...)
- » Betriebsvereinbarungen, Richtlinien (Leitbilder, Führungsanweisungen, Betriebsvereinbarungen...)
- » Weiterbildung

Aussagen zur Anwendung von Mediation

- » Fallbeispiele, typische Konflikte
- » Nutzung von Mediation (Angaben zur tatsächlichen Nutzung, Fallzahlen...)

Aussagen zu Hürden, Hemmnissen bei der Anwendung von Mediation

- » Hürden der Umsetzung (Akzeptanz, Bedarf, Nutzung, Zugang...)
- » Aspekte veränderter Erwartungen (Ernüchterung, Enttäuschung)

Aussagen zur eigenen Tätigkeit als innerbetrieblicher Mediator

- » Rollenkonflikte (Doppelrolle, Widersprüche...)
- » Kapazitätsfragen (Mediation freigestellt oder „on the job“)
- » Vorteile der internen Mediation (Fach-, Feldkompetenz, Nähe, geringere Hemmschwelle)
- » Grenzen der internen Mediation (Zielgruppen, Situationen, Themen...)
- » Aspekte der Co-Mediation (Vernetzung, Möglichkeiten...)
- » Anwendung mediativer Elemente

Mediation und Unternehmenskultur

- » Zusammenhang mit Unternehmenskultur (Entwicklung, Abstimmung oder Widerspruch)
- » Vorbildfunktion von Leitung (Führung, Geschäftsführung)

Schnittstellenthemen mit externen Mediatoren

- » Erfahrungen mit Externer Mediation (Zusammenarbeitsmodelle, geregelt wer und wann, Erfahrungen)

Blick auf die Ausbildung

- » Aspekte der Ausbildung, gelungen (Zufriedenheit mit...)
- » Anregungen für Ausbildung zukünftig (Wünsche, Defizite, Schwerpunkte verlagern...)

Schlüsselkodes und -kategorien aus Analyse der Interviews gebildet

Zur schnellen Orientierung habe ich diejenigen Kategorien, Kodes die ich neu aus den Texten entwickelt habe, die nicht aus der Theorie schon abgeleitet waren, fettgedruckt.

Aussagen zur Entwicklung als Mediator

- » Eigene Motivation zur Mediation (ursprüngliche Ideen, Antrieb...)
- » Aspekte von persönlicher Weiterentwicklung, Lernerfahrungen
- » Umgang mit Verantwortung für Lösungen (Eigenverantwortlichkeit der KP)
- » **Eigene Ängste und Hürden als Mediator**
- » Aspekte der beruflichen Entwicklung (neuer Schwerpunkt, Zusatzqualifikation, Ausbau der eigenen Stellung im Unternehmen...)

Aussagen zu Mediation als Konfliktlösemethode

- » Mediation und Aspekte von Haltung (Win-Win denken, Respekt, Zukunftsorientierung...)
- » Mediation und Techniken (Kommunikation, Struktur...)
- » Vorteile der Mediation (Abgrenzung von anderen Methoden, Gegenüberstellung)

Aussagen zu Mediation und ihrer Positionierung im Unternehmen

- » Wer macht Mediation
- » Strukturen des innerbetrieblichen Konfliktmanagements (wo aufgehängt, wer vernetzt)
- » Öffentlichkeitsarbeit und Mediation (Bekanntmachung, Werbung)
- » Zugangsschritte für die Konfliktparteien (Ansprechpartner, definierter Ablauf...)

Konfliktmanagement im Unternehmen, Maßnahmen

- » Internes Konfliktmanagement (Strukturen, Aufbau, Zuständigkeiten...)
- » Betriebsvereinbarungen, Richtlinien (Leitbilder, Führungsanweisungen, Betriebsvereinbarungen...)
- » Weiterbildung

- » **Reaktionen auf interne Mediatoren/Mediation (Rückendeckung, Reaktionen...)**

Aussagen zur Anwendung von Mediation

- » Fallbeispiele, typische Konflikte
- » Nutzung von Mediation (Angaben zur tatsächlichen Nutzung, Fallzahlen...)

Aussagen zu Hürden, Hemmnissen bei der Anwendung von Mediation

- » Hürden der Umsetzung (Akzeptanz, Bedarf, Nutzung, Zugang...)
- » Aspekte veränderter Erwartungen (Ernüchterung, Enttäuschung)

Aussagen zur eigenen Tätigkeit als innerbetrieblicher Mediator

- » Rollenkonflikte (Doppelrolle, Widersprüche...)
- » Kapazitätsfragen (Mediation freigestellt oder „on the job“)
- » Vorteile der internen Mediation (Fach-, Feldkompetenz, Nähe, geringere Hemmschwelle)
- » Grenzen der internen Mediation (Zielgruppen, Situationen, Themen...)
- » Aspekte der Co-Mediation (Vernetzung, Möglichkeiten...)
- » Anwendung mediativer Elemente

Mediation und Unternehmenskultur

- » Zusammenhang mit Unternehmenskultur (Entwicklung, Abstimmung oder Widerspruch)
- » Vorbildfunktion von Leitung (Führung, Geschäftsführung)
- » **Führung und Konfliktbearbeitung**

Schnittstellenthemen mit externen Mediatoren

- » Erfahrungen mit Externer Mediation (Zusammenarbeitsmodelle, geregelt wer und wann, Erfahrungen)

Blick auf die Ausbildung

- » Aspekte der Ausbildung, gelungen (Zufriedenheit mit...)
- » Anregungen für Ausbildung zukünftig (Wünsche, Defizite, Schwerpunkte verlagern...)

Ideen, Anregungen sonstiges: Vermeidung von Rollenkonflikten