

WIRTSCHAFTSUNTERNEHMEN ALS KONFLIKT- UND MEDIATIONSFELD

Besonderheiten in der Praxis – eine qualitative Studie

Nicole Berse

Daniel Steinitz

In Zusammenarbeit mit der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder), dem Institut für Anwaltsrecht an der Humboldt-Universität zu Berlin und der Arbeitsgruppe MIO (Mediation in Organisationen) im Bundesverbandes für Mediation e.V.



1 EINLEITUNG	5
2 METHODE	8
2.1 Gegenstand der Untersuchung	8
2.1.1 Der symbolische Interaktionismus (SIEHE VOLLVERSION)	8
2.2 Datenerhebung.....	8
2.2.1 Auswahl der Erhebungsmethode (SIEHE VOLLVERSION)	9
2.2.2 Erzählstoß und Interviewleitfadens (SIEHE VOLLVERSION)	9
2.2.3 Interviewpartner (SIEHE VOLLVERSION)	9
2.2.4 Kontaktaufnahme und Interviewverlauf (SIEHE VOLLVERSION)	9
2.3 Datenauswertung	9
2.3.1 Auswahl der Methode (SIEHE VOLLVERSION)	9
2.3.2 Das zirkuläre Dekonstruieren (SIEHE VOLLVERSION)	9
2.3.3 Anwendung der Methode (SIEHE VOLLVERSION)	9
3 BEGRIFFSKLÄRUNG WIRTSCHAFTSMEDIATION	10
3.1 Der Begriff <i>Wirtschaftsmediation</i> in Publikationen (SIEHE VOLLVERSION)	10
3.2 Definition und Gebrauch des Begriffes <i>Wirtschaftsmediation</i> bei Mediatoren	10
3.3 Der Begriffes <i>Wirtschaftsmediation</i> bei Medianden und Personalleitern (SIEHE VOLLVERSION)	11
3.4 Arbeitsdefinition der Autoren	11
4 WIRTSCHAFTSUNTERNEHMEN ALS MEDIATIONSFELD	13
4.1 strukturelle Gegebenheiten (SIEHE VOLLVERSION)	13
4.1.1 Hierarchie und Machtgefälle.....	13
4.1.2 Rolle im Unternehmen und Arbeitsbeziehungen (SIEHE VOLLVERSION) ..	13
4.2 Unternehmenswerte und Unternehmenskultur (SIEHE VOLLVERSION)	14
4.3 Emotionen im Unternehmensalltag.....	14
4.3.1 Existenz von Emotionen (SIEHE VOLLVERSION)	14
4.3.2 Umgang mit Emotionen in Wirtschaftsunternehmen	14
4.3.3 Emotionen und Konflikte.....	15
4.4 Konfliktkultur und Konfliktverhalten in Wirtschaftsunternehmen	16

4.4.1	Wahrnehmung von Konflikten - Konflikt: Das heiße Eisen (SIEHE VOLLVERSION)	17
4.4.2	Wahrnehmung von Konflikten - Konflikt als Chance (SIEHE VOLLVERSION)	17
4.4.3	Konfliktursachen (SIEHE VOLLVERSION)	17
4.4.4	Konflikte im System.....	17
4.4.5	Aktive Lösungs(ver-)suche (SIEHE VOLLVERSION)	18
4.4.6	Entscheidungsmoment für Mediation	18
4.5	Differenzierung von Profit- und Non-Profit-Organisationen	19
4.5.1	Organisationskultur – Profit- vs. Non-Profitorganisationen (SIEHE VOLLVERSION)	19
4.5.2	Konfliktkultur – Profit- vs. Non-Profitorganisationen (SIEHE VOLLVERSION)	19
4.6	Besonderheiten von Klein- & Mittelständischen Unternehmen.....	19
	(SIEHE VOLLVERSION)	19
5	MEDIATION IN DER WIRTSCHAFT	20
5.1	Kontrakt (SIEHE VOLLVERSION)	20
5.1.1	Kontaktaufnahme (SIEHE VOLLVERSION)	20
5.1.2	Auftragsinhalt (SIEHE VOLLVERSION)	20
5.1.3	Bezeichnung der Maßnahme (SIEHE VOLLVERSION)	20
5.2	Motivation und Befürchtung.....	21
5.3	Verfahrensgrundsätze in der Wirtschaftsmediation	22
5.3.1	Freiwilligkeit.....	23
5.3.2	Ergebnisoffenheit	24
5.3.3	Selbstverantwortlichkeit (SIEHE VOLLVERSION)	24
5.3.4	Vertraulichkeit.....	24
5.3.5	Allparteilichkeit (SIEHE VOLLVERSION)	25
5.4	Emotionen in der Mediation.....	25
5.5	Kompetenz- und Anforderungskriterien an Mediatoren in der Wirtschaft	27
5.5.1	Vorüberlegungen.....	27
5.5.2	Soziale und menschliche Kompetenz.....	28

5.5.3	Fachwissen	28
5.5.4	Selbstreflexion.....	28
5.5.6	Prozesskompetenz.....	28
5.5.7	Qualitätssicherung (SIEHE VOLLVERSION)	28
6	WAHRNEHMUNG UND ETABLIERUNG VON MEDIATION	29
6.1	Etablierung - Status Quo	30
6.2	Verhinderte Etablierung.....	31
6.2.1	Mediation ist nicht bekannt (SIEHE VOLLVERSION)	31
6.2.2	Mediation ist unnötiger Luxus (SIEHE VOLLVERSION)	31
6.2.3	Mediation ist gefährlich.....	32
6.2.4	Mediation ist schlecht (SIEHE VOLLVERSION)	32
6.2.5	Hausgemachte Hürden.....	32
6.3	Erfolgreiche Etablierung (SIEHE VOLLVERSION)	33
7	KONKLUSION UND AUSBLICK.....	33
7.1	Der (leidliche) Begriff <i>Wirtschaftsmediation</i>	33
7.2	Wie spezifisch sind Wirtschaftsunternehmen als Mediationsfeld?.....	33
7.3	Dem Feld die Kompetenz!	34
	LITERATURLISTE	35
	ANHANG (SIEHE VOLLVERSION)	38

1 EINLEITUNG

Ausgangspunkt für die Beschäftigung mit dem Thema *Besonderheiten des Konflikt- und Mediationsfeldes Wirtschaftsunternehmen* und die sich daraus ergebenden Anforderungen an in diesem Bereich tätige Mediatoren waren die folgenden Überlegungen:

Dass europaweit Richtlinien entstehen und gesetzliche Vorschriften Mediation aufgreifen ist ebenso ein Zeichen dafür, dass Mediation als Konfliktbearbeitungsverfahren den Kinderschuhen entwachsen ist¹, wie die Entwicklung von Standards und Richtlinien durch die Mediationsverbände, die angesichts der hohen fachlichen und persönlichen Anforderungen an qualifizierte Mediatoren, der Qualitätssicherung dienen sollen.²

Umso mehr verwundert die Tatsache, dass das Produkt *Wirtschaftsmediation* in deutschen Unternehmen und Organisationen offensichtlich noch wenig etabliert ist.³

Die Arbeitsgruppe MIO (Mediation in Organisationen) des Bundesverbandes für Mediation e.V. (BM e.V.) beschäftigt sich zurzeit mit der Etablierung von Standards für Wirtschaftsmediatoren/innen zur Qualitätssicherung und damit auch zur Marktfähigkeit von Wirtschaftsmediation.

Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf den folgenden beiden Aspekten:

1. *Was bzw. welchen Nutzen bietet Mediation Wirtschaftsunternehmen?*
2. *Welche Fähigkeiten und Kompetenzen braucht ein Mediator/eine Mediatorin, um den Besonderheiten von Mediationen im Wirtschafts- und Organisationskontext gerecht werden zu können.*

Entsprechend wollten wir mit unserer Studie⁴ zunächst ein Bild davon entwerfen, inwiefern der Wirtschaftskontext Besonderheiten aufweist, die für den Mediationsprozess relevant sind. Dabei interessierten uns weniger die objektiven Gegebenheiten wie Kündigungsschutz oder formelle Hierarchien. Diese sind bereits in vielen Publikationen und in passabler Qualität von anderen Autoren bearbeitet worden.

Vielmehr haben wir unsere Aufmerksamkeit vor allem auf das individuelle Konfliktverhalten von Entscheidungsträgern und Mitarbeitern einerseits und die Konfliktkultur der Unternehmen (überindividuelles Konfliktverhalten) andererseits gerichtet. Also: *Wie wird in der Wirtschaft mit Konflikten umgegangen? Werden Konflikte bewusst wahrgenommen oder eher verdrängt? Werden sie eher offen oder verdeckt ausgetragen und wie werden Konflikte beenden?*

¹ Mähler/Kerntke, S. 153.

² Bähner/Schwertfeger, S.6.

³ .u.a.Proksch, S. 63ff.; Stubbe, S. 33; Risse/Wagner, Handbuch Mediation § 38 Rn. 6.

⁴ Diese Studie war die Grundlage für unsere Masterarbeit, die Bestandteil des Masterstudienganges Mediation an der Europauniversität Viadrina war.

Eine unserer Grundhypothesen war, dass Konfliktverhalten und Konfliktkultur einen maßgeblichen Einfluss auf Wahrnehmung, den Prozess, den Erfolg und die Etablierung von Wirtschaftsmediation haben.

Als Konsequenz daraus ergab sich für uns die Frage, nach Anforderungen an in der Wirtschaft tätige Mediatoren. Als ein Ergebnis unserer Studie werden diese differenziert und konkret als erforderliche Kompetenz und Haltung formuliert. Wir erhoffen, damit auch einen Beitrag zur Diskussion über die „Entwicklung von Qualitätsstandards für Wirtschaftsmediatoren“ leisten zu können.

Besonders interessant erschien uns eine Überprüfung theoretischer Annahmen zum Thema *Mediation in Wirtschaftsunternehmen* an Hand der Praxis. Wir werden dementsprechend den theoretischen Informationen der Fachliteratur die subjektiven Theorien (siehe Abschnitt 2.1) unserer Interviewpartner gegenüberstellen. Sie gelten als Hauptinformationsquelle dieser Arbeit.

In Kapitel 2 METHODIK stellen wir unser methodisches Vorgehen dar. Dabei gehen wir auf die Datenerhebung und die Auswahl der Interviewpartner ebenso ein, wie auf das Instrument der Datenauswertung.

Im dritten Kapitel BEGRIFFSKLÄRUNG werden wir den Begriff *Wirtschaftsmediation* näher betrachten und hinterfragen. Dafür nutzen wir als erste Ergebnisse unserer Studie auch die Aussagen unserer Interviewpartner.

Im vierten Kapitel WIRTSCHAFTSUNTERNEHMEN ALS MEDIATIONSFELD beschreiben wir, wie Mediatoren auf der einen Seite und Personalleiter und Medianden (also Angehörige von Wirtschaftsunternehmen) auf der anderen, strukturelle Gegebenheiten und Konfliktverhalten in diesem Kontext wahrnehmen und bewerten. Dahinter steht die folgende Frage: *Wird der Prozess der Mediation durch den Kontext Wirtschaftsunternehmen so grundlegend beeinflusst, dass ein eigenes Verfahren, i.e. Wirtschaftsmediation, entsteht?*

Das fünfte Kapitel MEDIATION IN DER WIRTSCHAFT knüpft an das vierte Kapitel an und zeigt auf, wann und wie Verfahren zur Konfliktbearbeitung in Wirtschaftsunternehmen genutzt werden.

Im sechsten Kapitel WAHRNEHMUNG UND ETABLIERUNG VON MEDIATION in der Wirtschaft gehen wir auf den Status Quo der Verbreitung und Bekanntheit dieses Verfahren im wirtschaftlichen Bereich ein und diskutieren Hindernisse für eine weitere Etablierung.

Schließlich folgt im siebten Kapitel KONKLUSION eine zusammenfassende Betrachtung und Diskussion unserer Ergebnisse in Bezug auf die ursprüngliche Fragestellung und den daraus zu ziehenden Schlussfolgerungen. Diese Arbeit schließt mit einem AUSBLICK.

HINWEIS

Die hier vorgelegte Kurzfassung unserer Studie enthält nur ausgewählte Bereiche. Abschnitte, die in dieser Version fehlen, sind im laufenden Text grau markiert. Der vollständige Text (siehe Inhaltsverzeichnis) mit ca. 90 Seiten ist bei den Verfassern für eine Schutzgebühr von 10Euro als PDF-Datei erhältlich.

Wir verstehen diese Arbeit auch als unseren persönlichen Beitrag zum aktuellen Diskussionsstand zum Thema Wirtschaftsmediation. Anregungen, Kritik und ein kollegialer Austausch sind deshalb herzlich willkommen.

AUTOREN

Nicole Berse

Rechtsanwältin, Mediatorin (BM), Trainerin

- arbeitet selbständig in der Anwaltssozietät ZUKUNFTSPARTNER und ist freie Mediatorin (BM). Als Trainerin für Mediation ist sie nach langjähriger Tätigkeit am INSTITUT FÜR STREITKULTUR, im Geschäftsbereich ISK Consulting „Konfliktmanagement für Unternehmen“, jetzt im BUSINESS MEDIATION CENTER tätig.

[Zukunftspartner GbR](#)

[Wiener Str. 20](#)

[D- 10999 BERLIN](#)

[030/ 610 747 21](tel:03061074721)

berse@zukunftspartner.de

Dipl.-Psych. Daniel Steinitz

Coach und Supervisor, systemischer Therapeut (DGSF), Mediator (MA)

- arbeitet selbstständig als Berater im Sozial- und Wirtschaftsbereich und als Psychotherapeut in einer Gemeinschaftspraxis. Als Lehrtherapeut und –supervisor ist er bei der GESELLSCHAFT FÜR SYSTEMISCHE THERAPIE UND BERATUNG in Berlin und München tätig.

[Gesellschaft für Systemische Therapie und Beratung GmbH](#)

[Kremmener Str. 9-11](#)

[D- 10435 BERLIN](#)

[030/ 44 88 370](tel:0304488370)

steinitz@gstb.org

2 METHODE

2.1 Gegenstand der Untersuchung

Wie bereits in der EINLEITUNG erwähnt, entwerfen wir im Rahmen dieser Studie zunächst ein Bild davon, inwiefern der Wirtschaftskontext Besonderheiten aufweist, die für den Mediationsprozess relevant sind. Des Weiteren interessierte es uns, ob kontextspezifischen Anforderungen an in der Wirtschaft tätige Mediatoren gestellt werden und wenn ja, welche das sind.

2.1.1 *Der symbolische Interaktionismus* (SIEHE VOLLVERSION)

2.2 Datenerhebung

Ganz praxisnah haben wir uns auf Aussagen von Experten konzentriert. Von ihnen erwarteten wir in den dazu durchgeführten Experteninterviews Informationen zur Wirtschaftsmediation aus erster Hand. Experten waren für uns zum einen Mediatoren, die bereits in der Wirtschaft Mediationsverfahren durchgeführt haben (Wirtschaftsmediatoren), aber auch Angehörige von Wirtschaftsunternehmen, die selbst Teilnehmer einer Mediation waren (Wirtschaftsmedianden). Als dritte Expertengruppe wollten wir Personalleiter/-entwickler befragen. Gerade von ihnen erhofften wir uns Informationen darüber, in welchen Situationen sie Mediation als geeignetes Verfahren in ihrem Unternehmen bewerten und nach welchen Kriterien sie Mediatoren auswählen.

Insgesamt haben wir neun Wirtschaftsmediatoren, zwei Medianden und zwei Personalleiter interviewt.

Ein Verfahren der Datenerhebung, das sich theoretisch auf die Auseinandersetzung mit subjektiven Sichtweisen stützt ist das problemzentrierte Interview nach WITZEL⁵. Es scheint uns mit seinen zentralen Kriterien der Problemzentrierung, der Gegenstands- und der Prozessorientierung in diesem Falle das am besten geeignete Verfahren zur Erhebung der Daten zu sein.

Die Mediationskonzepte und Herangehensweisen von Mediatoren in ihrer Individualität, die wir mit ihren Gemeinsamkeiten und Unterschieden eruieren und vergleichen möchte, können ebenso adäquat erfasst werden, wie Erfahrungen der ehemaliger Medianden und die Haltungen von Personalleitern.

⁵ Witzel, S. 230.

Dementsprechend haben wir gruppenspezifische Leitfäden (vgl. Abb.1 und 2) formuliert. Sie bieten uns Orientierung und Stütze während des Interviews, liefern einen Erzählanstoß, sollen dann aber im Hintergrund bleiben und den jeweiligen Interviewpartnern mit ihrer eigenen Strukturierungen der Erzählung Raum lassen.

2.2.1 Auswahl der Erhebungsmethode (SIEHE VOLLVERSION)

2.2.2 Erzählanstoß und Gebrauch des Interviewleitfadens (SIEHE VOLLVERSION)

2.2.3 Interviewpartner (SIEHE VOLLVERSION)

2.2.4 Kontaktaufnahme und Interviewverlauf (SIEHE VOLLVERSION)

2.3 Datenauswertung

Die Methode des Zirkulären Dekonstruierens⁶ wies uns in sympathisch klarer Weise den Weg durch die Komplexität der Informationen. Mit den reduzierenden und strukturierenden Auswertungsschritten wurde das Datenmaterial in Form und Inhalt für uns zunehmend verständlicher und aufschlussreicher.

Die einzelnen Interviews und auch die drei Fragebögen, die wir in diesem Schritt wie Interviews behandelten, wurden gemäß der interviewspezifischen Phase der Auswertung bearbeitet.

Die Ergebnisse unserer Untersuchung, in der sich das Datenerhebungsverfahren und die Auswertungsmethode an den Leitgedanken der qualitativen Forschung orientierten, sind in den folgenden KAPITELN dargestellt.

2.3.1 Auswahl der Methode (SIEHE VOLLVERSION)

2.3.2 Das zirkuläre Dekonstruieren (SIEHE VOLLVERSION)

2.3.3 Anwendung der Methode (SIEHE VOLLVERSION)

⁶ Jaeggi,/Faas / Mruck, 1998

3 BEGRIFFSKLÄRUNG WIRTSCHAFTSMEDIATION

„Ich habe meine Probleme mit dem Begriff Wirtschaftsmediation.“ (Mediator)

Bevor wir zu einer Darstellung der Besonderheiten des Kontextes Wirtschaft und den sich daraus ergebenden Konsequenzen auf den Mediationsprozess kommen, bedarf es einer Klärung dessen, was unter *Wirtschaftsmediation* überhaupt verstanden wird.

Von besonderem Interesse war dabei für uns eine Gegenüberstellung von Theorie und Praxis:

Wie wird der Begriff in Veröffentlichungen verwendet? Wie definieren und gebrauchen Wirtschaftsmediatoren ihn und wie wird dieser Begriff von der Kundenseite aufgenommen?

Abgeschlossen wird das Kapitel mit einer Definition der Autoren, die als Arbeitsgrundlage für den weiteren Verlauf dieser Studie genutzt werden wird.

3.1 Der Begriff *Wirtschaftsmediation* in Publikationen (SIEHE VOLLVERSION)

3.2 Definition und Gebrauch des Begriffes *Wirtschaftsmediation* bei Mediatoren

Die Diversität des Begriffes setzt sich auch bei den Wirtschaftsmediatoren fort. Insgesamt wird er als „schwierig“, „problematisch“ und „zu schwammig“ eingeschätzt.

Die uns genannten Definitionen reichen von „für mich ist Wirtschaftsmediation Mediation in Profit- und Non-Profit-Organisationen“, über „das ist Mediation in und zwischen Unternehmen, die auf Profit arbeiten“, bis hin zu „Wirtschaftsmediation ist eher Business-to-Business Mediation“.

Auch wird von Mediatoren versucht, anhand von Kriterien eine Abgrenzung zu erreichen. Die mit am häufigsten genannten Kriterien sind die des Kontextes, in dem eine Mediation stattfindet und der Gegenstand der Mediation selbst.

Danach liegt eine Wirtschaftsmediation immer dann vor, wenn „im Unternehmensbereich“ mediiert wird und/oder „es um wirtschaftliche Aspekte und Belange“ geht.

Als ebenfalls problematisch empfinden einigen Mediatoren die Differenzierung zwischen Aufträgen in Profit- und Non-Profit-Unternehmen, „da der Mediationsinhalt immer der

gleiche ist, egal ob ich in einem großen Computerunternehmen bin oder in einer Klinik [...]“, weil „der Fall ebenso im Non-Profit-Bereich hätte stattfinden können.“

Es wurde auch differenziert zwischen dem eigenen Verständnis und dem Gebrauch nach außen: „Ich würde auch eine Trennungs- und Scheidungsmediation, die wirtschaftliche Aspekte beinhaltet, für mich als Wirtschaftsmediation sehen. In der Darstellung der Wirtschaftsmediation nach außen, da würde ich das viel enger fassen. Ich rede von Wirtschaftsmediation, um es anderen Zielgruppen deutlich zu machen, als attraktive Dienstleistung und da wäre es eher hinderlich, wenn man den Bereich Trennung und Scheidung da mit einbeziehen würde.“

Aus unterschiedlichsten Gründen wird der Begriff von einigen Experten überhaupt nicht benutzt: „Der Begriff Wirtschaftsmediation hört sich so emotionslos an, deshalb benutze ich ihn nicht.“ Auch wenn es bei innerbetrieblichen Konflikten im weitesten Sinne um Wirtschaftlichkeit geht - und Konflikte immer kostenträchtig - wird der Begriff für diese Situationen von vielen als zu weit gefasst und deshalb als unangemessen gesehen.

Als bevorzugte Alternativen zum Begriff Wirtschaftsmediation wurden „Mediation in Organisationen“ und „Mediation im Arbeitskontext“ genannt.

3.3 Verständnis des Begriffes *Wirtschaftsmediation* bei Medianden und Personalleitern (SIEHE VOLLVERSION)

3.4 Arbeitsdefinition der Autoren

Zur Klärung des Begriffes Wirtschaftsmediation haben wir uns stark an der Definition von Wirtschaftsunternehmen orientiert.

Unter einem Wirtschaftsunternehmen wird ein soziales, produktives, offenes, dynamisches, komplexes und marktgerichtetes System verstanden, das, unabhängig von seiner Rechtsform, eine wirtschaftliche Tätigkeit ausübt. Ziele eines solchen sind die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit bzw. der langfristigen Unternehmens-existenz, der unternehmerischen Unabhängigkeit und der Erhaltung der Liquidität. Es handelt folglich nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip, das heißt mit der Absicht, maximale Gewinne zu erzielen.⁷

⁷ in Anlehnung Moldaschl, 2004, Skript "Einführung in die Wirtschaftswissenschaften - BWL".

Danach ist Wirtschaftsmediation für uns ein Verfahren zur Bearbeitung von Konflikten in oder zwischen Wirtschaftsunternehmen, das von den jeweiligen Mediatoren durchgeführt und als Mediation bezeichnet wird.

Die von uns ausgewählten Wirtschaftsmediatoren wurden deshalb gebeten, einen Fall aus dem Profit-Bereich als Grundlage für das Interview auszuwählen; Medianden und Personaler stammen ebenfalls aus diesem Bereich.

4 WIRTSCHAFTSUNTERNEHMEN ALS MEDIATIONSFELD

In diesem Kapitel möchten wir ein Bild des Mediationsfeldes bzw. des Konfliktfeldes *Wirtschaftsunternehmen* zeichnen. Dabei stehen folgende Fragen im Mittelpunkt, die mit Hilfe unserer Ergebnisse beantwortet werden sollen:

Was macht das Mediationsfeld Wirtschaftsunternehmen aus? und Wird es von Beteiligten als ein Kontext wahrgenommen, der sich von anderen Mediationsfeldern unterscheidet?

Beeinflusst der Kontext Wirtschaftsunternehmen das Verfahren Mediation so stark, dass ein eigenes Verfahren, i.e. Wirtschaftsmediation, entsteht bzw. notwendig ist?

Steht das Konfliktverhalten/die Konfliktkultur von Wirtschaftsunternehmen dem Ansatz der Mediation entgegen?

Die Ergebnisse der ausgewerteten Interviews sind Informationen zu den Bereichen *strukturelle Gegebenheiten, Unternehmenswerte und -kultur, Emotionen im Unternehmensalltag, Konfliktkultur und Konfliktverhalten, Differenzierung Profit- vs. Non-Profit-Organisationen und Besonderheiten von KMU.*

4.1 strukturelle Gegebenheiten (SIEHE VOLLVERSION)

4.1.1 Hierarchie und Machtgefälle

„Druck von oben war natürlich auch da.“ (Mediator)

Wirtschaftsunternehmen, und hier vor allem die größeren, strukturieren sich in viele hierarchische Ebenen, so dass sie „[...] fast Behördenstruktur“ besitzen (Mediatorin). Mediatoren sehen gerade in der stark hierarchischen Struktur in Wirtschaftsunternehmen eine Besonderheit, der auch im Mediationsprozess Rechnung getragen werden muss. Denn durch sie ergibt sich naturgemäß eine ungleiche Verteilung von Macht, i.e. Besitz und Umsetzung von Weisungs- und Entscheidungsbefugnis. Die Kommunikations- und Verhaltensweise, der in die Hierarchie eingebundenen Unternehmensangehörigen ist diesem Machtgefälle angepasst. Dies wird besonders deutlich in Konfliktsituationen (siehe Punkt 4.4).

4.1.2 Rolle im Unternehmen und Arbeitsbeziehungen (SIEHE VOLLVERSION)

4.2 Unternehmenswerte und Unternehmenskultur (SIEHE VOLLVERSION)

4.3 Emotionen im Unternehmensalltag

„Sie sind da, aber nicht präsent.“ (Mediator)

Wirtschaftsunternehmen sind soziale, das heißt durch Menschen gestaltete Systeme. Emotionen sind uns Menschen inhärente und essentielle Phänomene. Die Frage, ob es im Alltag von Wirtschaftsunternehmen überhaupt Emotionen gibt, stellt sich deshalb so nicht. Interessant ist vielmehr, welche emotionalen Zustände sich in Wirtschaftsunternehmen entwickeln bzw. durch diesen Kontext ausgelöst werden und wie mit ihnen umgegangen wird. Eine besondere Rolle spielen Emotionen und der Umgang mit ihnen bei Konflikten oder konfliktartigen Situationen (siehe Abschnitt 4.4).

Dieses Thema wurde von allen Interviewpartnern aufgegriffen oder berührt, ohne dass wir explizit danach gefragt hatten. In der Auswertung der Interviews fiel uns auf, dass sowohl Mediatoren als auch die Personalleiter und Medianden mit dem Begriff *Emotionen* vor allem negative Gefühlszustände wie Angst, Trauer oder Wut assoziieren und eher synonym zu Befürchtungen und emotionalen Bedürfnissen genutzt werden. Euphorie, Lust und Freude, die, so behaupten wir, in Wirtschaftsunternehmen ebenso anwesend sind, werden lediglich als Wirkungen auf Medianden in Mediationsprozessen thematisiert. Wir vermuten, dass diese Gewichtung auf negative Gefühle auch widerspiegelt, wie Emotionen in Wirtschaftsunternehmen wahrgenommen werden und wie mit ihnen umgegangen wird.

4.3.1 Existenz von Emotionen (SIEHE VOLLVERSION)

4.3.2 Umgang mit Emotionen in Wirtschaftsunternehmen

„Gefühle passen nicht in diese Arbeitswelt.“ (Mediandin)

In Wirtschaftsunternehmen sind Emotionen nicht oder kaum Teil der inhaltlichen Arbeit. Dass Emotionen nicht oder nur selten thematisiert werden, liegt in der Natur der Sache *Wirtschaft*: Emotionen gehören nicht zum Business. Aber die schiere Existenz von Emotionen (siehe 4.3.1) verlangt, in irgendeiner Form mit ihnen umzugehen.

In Wirtschaftsunternehmen, so erleben es Mediatoren, Personalleiter und Medianden gleichermaßen, werden vor allem negative Emotionen üblicher Weise „ausgeklammert“

(Mediandin). Diese Verleugnung oder auch Tabuisierung passiert sowohl bewusst als auch unbewusst und hat mehrere Ursachen.

So herrscht gerade bei Führungskräften in Unternehmen aus dem technischen Bereich - meist Ingenieure - eine oft naive Ignoranz gegenüber der Existenz von Emotionen und deren Bedeutung für die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern: „Die haben erst mal nichts damit zu tun, dass Leute auch mal gelobt werden wollen“ (Mediator). Diese Leute sind exzellent ausgebildete Fachkräfte und arbeiten inhaltlich hervorragend, kommen aber auf der Beziehungsebene schnell an ihre Grenzen und „[...] blocken bei Schwierigkeiten ab“ (Mediator).

Häufiger ist allerdings die Haltung vieler Angehöriger in Wirtschaftsunternehmen, dass Emotionen eher lästige bis gefährliche Phänomene darstellen, die mit den Aufgaben und Anforderungen des Arbeitsalltags in Wirtschaftsunternehmen nicht zu vereinbaren sind. „Viele Führungskräfte haben mit diesen Emotionsgeschichten per se erstmal ein Problem“ (Mediator). Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich dabei um den eigenen (negativ-) emotionalen Zustand handelt, oder um den anderer. Emotionen bzw. ihre Äußerung werden als Anzeichen von Schwäche und Inkompetenz erlebt: „Im Alltag ist Emotionen zeigen verpönt, [sie] gelten als unprofessionell“ (Mediandin).

Häufig werden dementsprechend die eigenen Emotionen, und hier vor allem Bedürfnisse sich selbst gegenüber, geleugnet und vor seinen Mitmenschen im Unternehmen verborgen. „[Es ist] schwer, die eigene Hilflosigkeit vor sich selbst zuzugeben“ (Mediandin) und um Unterstützung, z.B. bei Kollegen oder den Vorgesetzten, zu bitten. „Da ist dann natürlich auch die Angst, dass wenn man zu emotional ist, [man] schnell rausgekickt wird“ (Personalleiter).

Nicht zuletzt fällt es vielen Führungskräften schwer, mit den Emotionen ihrer Mitarbeiter verständnisvoll umzugehen. Wie im Abschnitt 4.2 bereits erwähnt, sehen Unternehmensangehörige, in unserem Fall die interviewten Personalleiter und Medianden, ein solches Verhalten vor allem bei der „neuen Managergeneration“. Emotionen werden hier eher ausgeblendet oder als hinderlich abgetan; Kommentare wie: „Können wir mal wieder sachlich werden“ (Mediandin) wirken dann eher einschüchternd als unterstützend.

4.3.3 Emotionen und Konflikte

Emotionen und Konflikte stehen in Wechselbeziehung zueinander. So sind Konfliktsituationen einerseits Folgen negativer Emotionen und dem inadäquaten Umgang mit ihnen. „Wenn zusätzlich die [Emotionen] immer wieder blockiert werden, kann sich da

eine Menge Zeug anstauen“ (Mediandin). Sie sind aber gleichzeitig auch die Ursache für eine erhöhte Emotionalität (z.B. Wut, empfundene Kränkung oder Angst) der Beteiligten. „[Der] Konflikt war für die Beteiligten sehr belastend, [sie] haben ihn mit nach Hause genommen“ (Mediator). Die hohe Emotionalität wirkt wiederum konflikterhaltend, indem sie sich in einer Angriffs- oder Abwehrhaltung gegenüber dem Konfliktpartner äußert. Mit dieser Haltung wiederum ist es nicht möglich eine Kommunikationsbasis zu finden, die aber Voraussetzung für eine gemeinsame Konfliktbearbeitung wäre. Hinzu kommt die Angst vor dem Konflikt bzw. vor der Konfrontation mit ihm. Ähnlich wie emotionale Zustände, werden Konflikte, die ja eben auch ein Ausdruck von Emotionalität sind, meistens als Makel oder Zeichen, z.B. von Teamunfähigkeit oder „Überempfindlichkeit“ (Personalleiter), angesehen. Erhöhte Emotionalität verhindert also Offenlegung und Bearbeitung von Konflikten. Auf die Konfliktkultur und das konkrete Konfliktverhalten in Wirtschaftsunternehmen gehen wir im folgenden Abschnitt näher ein.

4.4 Konfliktkultur und Konfliktverhalten in Wirtschaftsunternehmen

*„Wenn knochenhart der Profit zählt,
kriegst du die Konfliktscheue nicht mehr raus.“ (Personalleiterin)*

Wir gehen davon aus, dass die Konfliktkultur von Wirtschaftsunternehmen (überindividuelles Konfliktverhalten) und das individuelle Konfliktverhalten von Entscheidungsträgern und Mitarbeitern einen maßgeblichen Einfluss auf die Etablierung, den Prozess und den Erfolg von Mediation haben. Deshalb interessierte uns, wie aus der Sicht unserer Interviewpartner Konflikte in Wirtschaftsunternehmen entstehen und wie mit ihnen umgegangen wird. Die Auswertung der Interviews ergab die Themenbereiche *Wahrnehmung von Konflikten, Konfliktursachen, konkretes Konfliktverhalten* und *aktiver Umgang mit Konflikten*.

Wir sind uns dessen bewusst, dass die Konfliktkultur und damit auch individuelles Konfliktverhalten sehr stark von dem jeweiligen Unternehmen abhängt und die folgende Darstellung dieses sensiblen Punktes nur einen subjektiven Ausschnitt der Gesamtheit bildet. Dennoch sind wir von der Relevanz der Aussagen unserer Interviewpartner überzeugt.

4.4.1 Wahrnehmung von Konflikten - Konflikt: Das heiße Eisen (SIEHE VOLLVERSION)

4.4.2 Wahrnehmung von Konflikten - Konflikt als Chance (SIEHE VOLLVERSION)

4.4.3 Konfliktursachen (SIEHE VOLLVERSION)

4.4.4 Konflikte im System

„[Der] Konflikt war verdeckt, hintenrum aber offen: alle haben es mitbekommen.“
(Mediandin)

Ein Wirtschaftsunternehmen ist ein soziales System. Systeme sind nach BERTALANFY „Komplexe interagierender Elemente“⁸ und müssen als Ganzheiten betrachtet werden: ändert sich ein Teil, ändert sich das ganze System. Bezogen auf Konflikte bedeutet dies, dass diese nicht isoliert betrachtet werden können. Selbst wenn es nur zwei unmittelbar Beteiligte an einem Konflikt gibt, wirkt sich dieser immer auch auf deren Umgebung aus. Unbeteiligte sind immer auch Betroffene des Konfliktes, denn sie sind zumindest in der beobachtenden Rolle. „In der Abteilung war der Konflikt offen, dass hat jeder mitgekriegt“ (Mediand). Schon die Beobachtung an sich hat einen Einfluss auf das eigene Erleben und Verhalten.

Häufig sind Außenstehende von den Folgen des Konfliktes direkt betroffen. „Die Spannung übertrug sich auch auf andere in der Abteilung“ (Mediandin). So kriegen sie die schlechte, oft aggressive Stimmung der Konfliktparteien zu spüren, müssen deren konfliktbedingtes Leistungsdefizit ausgleichen oder aber sie werden zunehmend in den Konflikt involviert.

Die Konfliktdynamik ist meist sehr vereinnahmend. So werden ursprünglich Unbeteiligte schnell zu Mitwissern bzw. zu Verbündeten einer Konfliktpartei: „Es haben sich so Subgruppen gebildet [...]“ (Mediator), und sie sind schließlich selbst Teil des Konfliktes. Der expansive Charakter von Konflikten und die engen Beziehungsstrukturen (Komplexität) in Wirtschaftsunternehmen führen dazu, dass Konflikte „meist Mehrparteiensituationen“ (Mediator) sind und mitunter über mehrere Ebenen gehen. „In diesem Konflikt ging es Vorstand gegen Geschäftsführer gegen Gesellschafter und einmal zurück“ (Mediator). Viele Konflikte in Wirtschaftsunternehmen sind von Anfang an sehr

⁸ Schneewind, S. 102

umfassend, andere entwickeln im Konfliktprozess eine beachtliche Komplexität in ihrer Existenz und ihrer Auswirkung.

4.4.5 Aktive Lösungs(ver-)suche (SIEHE VOLLVERSION)

4.4.6 Entscheidungsmoment für Mediation

„Ich werde meistens ‚kurz vor zwölf‘ zur Mediation gerufen.“ (Mediator).

In der Regel wird in Wirtschaftsunternehmen ein Mediationsverfahren, so es bekannt ist, erst dann von den Beteiligten erwogen, wenn ihr Konflikt bereits weit eskaliert ist. In dieser Situation scheint eine Veränderung aus eigener Kraft nicht mehr möglich. Sämtliche Versuche, mit Gesprächen, Vereinbarungen oder auch Drohung zeigen keine nachhaltige verbessernde Wirkung auf die Lage. Die Positionen der Konfliktparteien verhärten sich und der Leidensdruck nimmt weiter zu. Es ist die Verzweiflung, die Vorgesetzte, Personalleiter oder seltener Konfliktbeteiligte dazu bringt, sich professionelle Hilfe für die Konfliktbearbeitung zu holen. Mediatoren haben dementsprechend am häufigsten mit Konflikten der Stufen 3 bis 6 nach F.Glasl⁹ zu tun. Dabei ist es eine Bedingung, dass die Eskalationsstufe „[...] nicht so hoch wie ‚rein ins Verderben‘ [...]“ (Mediator) ist. „Vielleicht geht auch noch halb sieben [...]“ (Mediatorin).

Selten kommt es vor, dass Mediation präventiv genutzt wird. In den meisten Fällen passiert dies auch nur auf Anraten eines externen Experten hin. So ist es zum Beispiel bei internen strukturellen Veränderungsprozessen, aber auch bei Firmenfusionen sinnvoll, mögliche Reibungspunkte und Konfliktpotentiale innerhalb eines Mediationsprozesses aufzudecken und sich dementsprechend vorzubereiten. Natürlich können Mediatoren Wirtschaftsunternehmen auch dabei unterstützen, konstruktives Konfliktverhalten zu lernen und zu etablieren.

⁹ Die neun Stufen der Konflikteskalation, die F. Glasl postuliert sind:
1 Verhärtung, 2 Debatte, 3 Taten statt Worte, 4 Sorge um Image und Koalition,
5 Gesichtverlust, 6 Drohstrategien, 7 begrenzte Vernichtungsschläge, 8 Zersplitterung,
9 Gemeinsam in den Abgrund. Eine Mediation ist nur bis zur Stufe 6 möglich.

4.5 Differenzierung von Profit- und Non-Profit-Organisationen

In 3.2 haben wir beschrieben, dass es unter unseren Interviewpartnern verschiedene Haltungen dazu gibt, ob der Begriff *Wirtschaftsunternehmen* lediglich Profit-Organisationen bezeichnet, oder auch, wie es einige meinen, für Non-Profit-Organisationen steht.

Immerhin gibt es Einigkeit darin, dass Non-Profit-Organisationen heutzutage immer wirtschaftlicher denken und auch handeln müssen und so die Abgrenzung von Profit-Organisationen schwieriger wird bzw. kaum noch sinnvoll ist.

Dennoch zeigen unsere Ergebnisse einige Unterscheidungen, die vor allem Mediatoren zwischen den beiden Organisationsformen treffen. Diese Unterschiede beziehen sich auf die *allgemeine Organisationskultur* und die *Konfliktkultur* in beiden Organisationsformen.

4.5.1 Organisationskultur – Profit- vs. Non-Profitorganisationen (SIEHE VOLLVERSION)

4.5.2 Konfliktkultur – Profit- vs. Non-Profitorganisationen (SIEHE VOLLVERSION)

4.6 Besonderheiten von Klein- & Mittelständischen Unternehmen (SIEHE VOLLVERSION)

5 MEDIATION IN DER WIRTSCHAFT

Im vorherigen Kapitel haben wir ein Bild des Konfliktfeldes *Wirtschaft* in Hinblick auf strukturelle Gegebenheiten und Konfliktverhalten aufgezeigt. In diesem Kapitel möchten wir den Einfluss dieser Besonderheiten auf die Mediation in diesem Kontext näher betrachten.

Ausgangspunkt sind folgende Fragen: *Wird der Prozess der Mediation durch den Kontext Wirtschaftsunternehmen so grundlegend beeinflusst, dass ein eigenes Verfahren, i.e. Wirtschaftsmediation, entsteht?* und, *Welche Kompetenzen brauchen in diesem Feld tätige Mediatoren, um den spezifischen Anforderungen gerecht zu werden?*

Im Zentrum der Betrachtung stehen dabei die Beschreibungen unserer Experten, wann und wie das Mediationsverfahren zur Konfliktbearbeitung in Wirtschaftsunternehmen genutzt wird.

Die Ergebnisse der ausgewerteten Interviews haben wir thematisch gebündelt in die Bereiche *Kontrakt, Motivation und Befürchtungen, Emotionen in der Mediation, Verfahrensgrundsätze und Kompetenz.*

5.1 Kontrakt (SIEHE VOLLVERSION)

5.1.1 Kontaktaufnahme (SIEHE VOLLVERSION)

5.1.2 Auftragsinhalt (SIEHE VOLLVERSION)

5.1.3 Bezeichnung der Maßnahme (SIEHE VOLLVERSION)

5.2 Motivation und Befürchtung

„Die Medianden haben das Gefühl, sie kommen aufs Schafott - das ist das Drama.“ (Mediator)

Der Entscheidung zur Durchführung eines Mediationsverfahrens geht ein langer Prozess voraus, der mit zahlreichen Ängsten und Befürchtungen bezüglich des zugrunde liegenden Konfliktes eng verbunden ist. Besonders interessant erschien uns deshalb, welche konkreten Motivationen und Hoffnungen, aber auch welche Ängste und Befürchtungen an die Durchführung bzw. Teilnahme an einer Wirtschaftsmediation geknüpft sind, wenn die Entscheidung für dieses Konfliktlösungsverfahren gefallen ist.

Eine große Motivation von Unternehmensseite ist die Aufrechterhaltung eines guten Images des Unternehmens. Mit Hilfe der Mediation soll ein Gerichtsverfahren vermieden werden, welches als „rufschädigend, langwierig und teuer angesehen“ wird.

Die „Ressourcenschonung“ stellt einen zweiten wichtigen Anreiz da: „Konflikte kosten viel Zeit und Geld.“ Das Mediationsverfahren wird als ein gutes Kosten-Nutzen-Modell angesehen, das Zeit und Geld spart.

Oft steht hinter der Entscheidung die Hoffnung auf Auflösung bzw. Verringerung eines großen Leidensdrucks. Die Belastung und Verantwortung für die Lösung eines „scheinbar ausgeweglosen“ Konflikts wird in professionelle Hände abgegeben. Dies führt zu einem Gefühl von Entlastung und Erleichterung bei den am Konflikt beteiligten Personen.

Auch der Erhalt von Arbeitsplätzen ist von Bedeutung, da bei einer Kündigung und der in den meisten Unternehmen vorherrschenden Politik des Stellenabbaus, „vakante Stellen nicht neu besetzt werden würden“. Von Medianden-/Personalenseite würde zu diesem Punkt u. a. ausgeführt: „Wir arbeiten bei uns in der Abteilung jetzt schon unterbesetzt. Wenn noch ein Mitarbeiter geht und die Stelle abgebaut wird, sind neue Konflikte vorprogrammiert. Dann schlittere ich von einem Konflikt in den nächsten.“

In fast allen Fällen kam der Vorschlag bzw. die Entscheidung für die Durchführung einer Mediation von einer Führungskraft oder einer in der Hierarchie übergeordneten Stelle. Somit ergibt sich die Motivation der Beteiligten für eine Teilnahme zu einem Teil schon aus dem daraus resultierenden Druck. Auf diesen Aspekt werden wir unter dem Grundsatz der Freiwilligkeit unter dem Punkt 5.2.1 noch einmal vertiefend eingehen.

Ein persönliches Interesse abseits des eigentlichen Konflikts, wie etwa das „fachliche Interesse an Kommunikationsmethoden“ und „ein besseres kennen lernen der eigenen Person“, wurde auch als motivierender Faktor genannt.

Wird die Entscheidung für Mediation für das Unternehmen selbst zwar als Image schützend angesehen, so ist es die größte Angst, der am Konflikt Beteiligten, „ihr Gesicht zu verlieren“. Das Hinzuziehen eines Dritten wird oftmals gleichgesetzt mit der „Kapitulierung vor der eigenen Hilflosigkeit“ und Schwäche. Dahinter steht die Angst, kritikwürdig in Bezug auf die eigene (Führungs-) Qualität und Professionalität zu werden.

Medianden haben die Befürchtung, im Verfahren der Gegenseite ausgeliefert zu sein, sich zu sehr öffnen zu müssen. In direktem Zusammenhang damit steht die Sorge, dass die in der Mediation preisgegebenen Informationen missbraucht werden.

„Ich hatte einmal sehr schlechte Erfahrungen in meiner alten Abteilung mit einem Coach gemacht. Da hatte eigentlich jeder einen Coach. Die haben dann das, was vertraulich in den Sitzungen erzählt wurde weitergegeben in der Hierarchie. Da gab es dann heftigste Konflikte.“ (Mediandin)

Es besteht ebenfalls die Sorge, dass das Mediationsverfahren „zu lange dauert und nichts dabei herauskommt“.

5.3 Verfahrensgrundsätze in der Wirtschaftsmediation

„Es gibt immer unternehmerische Ziele, immer drohen Sanktionen. Immer gibt es Hierarchien. [...] Ich bezweifle, dass es die Grundsätze in ihrer Reinform in diesem Kontext überhaupt gibt.“ (Mediatorin)

Das Mediationsverfahren folgt bestimmten Prinzipien.¹⁰ Diese bilden Verfahrensgrundsätze und Mindest-Verfahrens-Garantien für die Medianden.¹¹ Es ist Aufgabe des Mediators dafür Sorge zu tragen, dass diese Grundsätze während des gesamten Mediationsverfahrens beachtet werden.¹² Als tragende, essentielle Prinzipien in diesem Kontext erschienen uns die Grundsätze der Freiwilligkeit und der Ergebnisoffenheit. Besonders relevant für war die Frage, ob und wie die Besonderheiten

¹⁰ Einhellige Meinung, vgl. statt vieler Kracht, Handbuch Mediation, § 15 Rn. 98 mit weiteren Nennungen.

¹¹ Budde, Mediation und Arbeitsrecht, S. 48.

¹² Kracht, Handbuch Mediation § 15 Rn. 98.

des Mediationsfeldes *Wirtschaft* (s. Kapitel 5) einen Einfluss auf diese Grundsätze haben, so dass diese gegebenenfalls nur in einer modifizierten Form in diesem Bereich gelten. Von großem Interesse für uns war auch das konkrete Handeln der Experten in Bezug auf diese Grundsätze und deren Umsetzung im jeweiligen Mediationsverfahren.

5.3.1 Freiwilligkeit

„Wenn ein Vorgesetzter Mediation vorschlägt, da bleibt dem Mitarbeiter ja schon keine wirkliche Wahlmöglichkeit mehr.“ (Mediator)

Der Grundsatz der Freiwilligkeit setzt voraus, dass alle Beteiligten ohne Zwang bereit sind das Verfahren durchzuführen.¹³ Dies beinhaltet auch, dass die Medianden nicht zu einer Einigung verpflichtet werden können. Umstritten ist, ob sich dieser Grundsatz „absolut“ sowohl auf die freiwillige Teilnahme als auch die freiwillige Durchführung und Einigung bezieht, oder ob eine „relative“ Freiwilligkeit ausreicht, die die Möglichkeit sicherstellt, zu jeder Zeit aus dem Verfahren aussteigen zu können, ohne dass dies mit einem Nachteil für die aussteigende Person verbunden ist.¹⁴

Alle von uns interviewten Mediatoren stellten fest, dass im Wirtschaftskontext eine „absolute Freiwilligkeit, so gut wie nie gegeben ist“. Denn, wenn ein Vorgesetzter oder die Personalabteilung Mediation als ein Verfahren der Konfliktbearbeitung vorschläge, bestünde schon ein Druck „ja“ dazu zu sagen.

Diese Einschätzung wurde von Mediandenseite bestätigt. Die Medianden gaben an, dass sie im Konflikt an einem Punkt angekommen waren, an dem „sie von sich aus eigentlich schon gar nicht mehr wirklich bereit waren, sich darauf einzulassen“, dem Wunsch ihres Vorgesetzten aber nicht widersprechen wollten. Wichtig sei es an dieser Stelle für die Medianden gewesen, an der Auswahl der Mediatoren insoweit beteiligt zu sein, dass sie diese bei Antipathie hätten ablehnen können, um dann neue aus einem Pool auswählen zu können. Für einen Medianden ist es auch von Bedeutung gewesen, seinem Vorgesetzten sagen zu können, „ich lasse mich auf das Verfahren ein, glaube aber nicht mehr an eine Lösung“.

Von allen Mediatoren wird das Thema „relative“ Freiwilligkeit bewusst mit den Medianden im Vorgespräch bzw. Erstgespräch thematisiert. Wichtig ist es mit den Medianden abzuklären und herauszuarbeiten, „ob trotz des Drucks von oben eine innere Bereitschaft und Motivation besteht, sich auf das Verfahren einzulassen“. Schwierig wird es, wenn ein Mediand nicht äußert, dass die einzige Motivation der „Druck von oben“ ist. Dadurch

¹³ Besemer S. 14.

¹⁴ Budde, Mediation und Arbeitsrecht S. 50.

kommt es im Laufe der Mediation häufig zu einer Verweigerungshaltung. Hierbei ist es vor allem Aufgabe der Mediatoren, Vertrauen und Interesse bei den Medianden zu wecken.

5.3.2 Ergebnisoffenheit

Die Durchführung eines Mediationsverfahrens muss ergebnisoffen möglich sein. Dies setzt auch eine Weisungsunabhängigkeit des Mediators voraus.¹⁵

Gerade in den innerbetrieblichen Mediationen, wird der Auftrag hierzu oft von einer am Mediationsverfahren nicht beteiligten Person mit einem bestimmten Ziel formuliert, wie z.B. „die sollen wieder zusammenarbeiten“.

Entscheidend ist es an dieser Stelle, nach einhelliger Auffassung der Mediatoren, deutlich zu machen, dass ein Ergebnis nicht zugesichert werden kann. Wichtig ist es auch, den Medianden transparent zu machen, dass ein Auftrag von ihrem Vorgesetzten erteilt wurde, mit einem bestimmten Wunsch verbunden, aber mit einer Ergebnisoffenheit verknüpft. Diese Transparenz bezüglich Auftragserteilung und Ergebnisoffenheit in der 1. Phase, war für die Medianden wichtige Voraussetzung, um sich auf das Verfahren einlassen zu können.

Ein Mediator sprach auch von der Möglichkeit einer „begrenzten“ Ergebnisoffenheit, die dann vorliegt, wenn eine Entscheidung im Unternehmen schon gefallen ist, die Ausgestaltung der Umsetzung aber noch offen ist.

Viele Mediatoren sehen in diesem Zusammenhang eine große Gefahr als Erfüllungsgehilfe der Vorgesetzten, des Vorstandes etc. instrumentalisiert zu werden, um eine bereits gefallene Entscheidung durchzusetzen. „Man bewegt sich hier oft in einer Grauzone.“ Einige Mediationsfälle sind aus diesen Bedenken heraus schon abgelehnt worden.

5.3.3 Selbstverantwortlichkeit (SIEHE VOLLVERSION)

5.3.4 Vertraulichkeit

Alle Informationen, die Gegenstand des Mediationsverfahrens geworden sind, unterliegen dem Grundsatz der Vertraulichkeit. Zweck dieses Grundsatzes ist es, zu gewährleisten,

¹⁵ Budde, Mediation im Arbeitsrecht, S. 52.

dass im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten keine Informationen aus dem Mediationsverfahren ohne ausdrückliche Zustimmung aller Beteiligten weitergegeben werden.¹⁶

5.3.5 Allparteilichkeit (SIEHE VOLLVERSION)

5.4 Emotionen in der Mediation

*„Es wurde geweint, auf den Tisch gehauen und geschrien.
Die Ausstattung mit Taschentüchern war enorm wichtig.“ (Mediator)*

In den Publikationen zum Thema *Wirtschaftsmediation* sind Wörter wie Gefühle, Emotionen und Bedürfnisse nur selten zu finden oder sie stehen im Zusammenhang mit der Aussage, dass diese in der Wirtschaftsmediation keine bis eine untergeordnete Rolle spielen. Konflikte in diesem Bereich werden sehr versachlicht dargestellt.

So stellt Schneider¹⁷ die These auf, dass „eine Phase zum Aufdecken von Gefühlen, Interessen und Hintergründen und deren Planung wenig akzeptabel erscheint [...]. Emotionen sind weniger sichtbar und spielen (vielleicht) eine geringere Rolle“.

Duve, Eidenmüller, Hacke¹⁸ beschreiben die Rolle des Mediators wie folgt: „Indem der Mediator den Konfliktstoff eingrenzt und sich auf bestimmte Sachfragen konzentriert oder durch Fragen nach wirtschaftlichen Motiven bislang noch nicht erörterte Einigungsoptionen ausloten hilft, eröffnen sich erhebliche Gestaltungsmöglichkeiten.“

Risse/Wagner statuieren, dass Emotionen in Konflikten zwischen Unternehmen keine oder nur eine geringe Rolle spielen, im Vordergrund stehe die nüchterne Aufarbeitung der Geschehnisse, die zum Konflikt geführt haben.¹⁹ Doch auch bei innerbetrieblichen Mediationen werden Emotionen, falls sie dann doch einmal ausbrechen, eher als ein Störfaktor beschrieben, der ein sachliches Verhandeln völlig unmöglich macht.²⁰ Möglicherweise reiche es jedoch aus, dass der Mediator den Prozess, der sich nicht mehr im Rahmen von sachlichem Verhandeln bewegt, unterbricht und die Parteien gemeinsam anleitet wieder in sachgerechte Verhandlungen einzutreten.²¹

¹⁶ Kracht, Handbuch der Mediation § 15 Rn. 120.

¹⁷ Schneider, Mediation im Wirtschaftsrecht in: Mediation für Juristen, S. 175.

¹⁸ Duve, Eidenmüller, Hacke, S. 79.

¹⁹ Risse/Wagner, Handbuch Mediation, § 38 Rn. 5.

²⁰ Altman/Fiebinger/Müller, S. 87.

²¹ Altman/Fiebinger/Müller, S. 87.

Unsere Hypothese, die wir im Vorfeld der Interviews aufgestellt haben ist, dass es sich bei dieser Versachlichung um einen Mythos handelt, der aus dem Image „Gefühle haben in der Wirtschaft nichts zu suchen“ (was wir unter dem Punkt 4.1 bereits widerlegt haben) herrührt. Wir wollten deshalb sowohl von Mediatoren, als auch von Medianden erfahren, ob und welche Rolle Emotionen im konkreten und allgemein in Mediationsverfahren gespielt haben.

In fast allen beschriebenen Fällen spielten Emotionen eine zentrale Rolle. Das Vorhandensein von Emotionen in der Mediation wurde von Mediatorensseite einhellig begrüßt. „Im Verfahren sind sie grundsätzlich eine Chance – wenn Emotionen hochkommen, kann man damit eine ganze Menge anfangen.“ (Mediator). Sie bringen den Prozess voran, schaffen einen Zugang zu Bedürfnissen und Interessen.

Die im Berufsalltag erlebten negativen Gefühle (siehe Punkt 4.1) werden mit in das Mediationsverfahren gebracht. Oft kommt es zu emotionalen Reaktionen, die unabhängig von der Position auf der Hierarchieebene geäußert werden, „auch Vorstandsmitglieder haben schon in Mediationen geweint“ (Mediatorin).

Als Ursache von Trauer, Wut und teilweise auch Resignation, werden dann gehäuft fehlende Wertschätzung und Anerkennung für die geleistete Arbeit genannt.

Im Mediationsprozess selbst stehen die Medianden „oft unter großem Druck, zu einem Ergebnis kommen zu müssen“ (Mediator). Sie sind dadurch „tierisch aufgeregt“, was auch zu Konzentrationsproblemen führt.

Angst ist ebenso wie im Berufsalltag auch im Mediationsverfahren die vorherrschende Emotion. So haben viele Medianden Angst vor den anderen Verfahrensteilnehmern, „[...] weil sie mit denen eine Auseinandersetzung haben und da zum ersten Mal Sachen offen legen müssen, d.h., sie sagen jemandem etwas, was sie bisher nicht gesagt haben und sich aus der Verantwortung heraus gestohlen haben und jetzt sagen sie das zum ersten Mal“. Die eigentlichen Themen werden aus Angst oft zurückgehalten.

Als positiv aber auch überraschend wurde der offene Umgang der Medianden mit Emotionen in der Wirtschaftsmediation von den Mediatoren bewertet. Es entstand der Eindruck, dass die Medianden in ihrem Berufsalltag auf ihren Emotionen festsäßen, weil sie dort nicht erwünscht seien, so dass sie dann froh seien „die Emotionen in der Mediation rauslassen zu können“ (Mediatorin).

Dieser Eindruck wurde von Mediandenseite bestätigt: „ In der Mediation durfte ich zum ersten Mal seit Jahren meine Emotionen zeigen.“ Dies wird als große Erleichterung

empfundener. Gleichzeitig werden die emotionalen Ausbrüche gerade in den ersten Mediationssitzungen auch als sehr anstrengend erlebt, insbesondere „weil man nie weiß, was da noch so kommt.“ Schwierig sei es „mit seinen eigenen Emotionen in dieser Situation dann auch fertig zu werden, mit Wut, Frust, allem was da hoch kam. Sich selbst zurückzunehmen, nicht zu platzen und sofort zu reagieren, wenn man einen Vorwurf hört.“

5.5 Kompetenz- und Anforderungskriterien an Mediatoren in der Wirtschaft

5.5.1 Vorüberlegungen

Welche Fähigkeiten und Kompetenzen brauchen Mediatoren, um den Besonderheiten von Mediationen im Wirtschaftskontext gerecht zu werden? Unterscheiden sich diese von den Anforderungen, die an Mediatoren in anderen Bereichen gestellt werden? Ist es tatsächlich so, dass es eben nicht ausreicht, allein mit den allseits bekannten grundlegenden Werkzeugen der Mediation an betriebliche Konflikte heranzugehen?²² Und, dass derjenige, der das tut, als Mediator scheitern muss und bei Personalverantwortlichen und anderen Mitgliedern von Unternehmen „verbrannte Erde hinterlässt“?²³

Auf diese Fragen hofften wir in unseren Interviews Antworten zu bekommen. Von großem Interesse war für uns insbesondere, was die Mediatoren selbst als besondere Kompetenzen für den Wirtschaftsbereich erachten und, ob diese mit den von der Medianden- bzw. Personalleiterseite genannten übereinstimmen.

Zu der Frage, ob es notwendig und sinnvoll ist, spezielle Qualitätsstandards für den Wirtschaftsbereich zu formulieren und zu postulieren (siehe auch Einleitung) werden wir in Kapitel 7 Stellung nehmen.

Grundsätzlich kann zwischen Persönlichkeits-, Prozess-, Methoden- und Feldkompetenz unterschieden werden.²⁴

Da alle von uns interviewten Mediatoren eine langjährige Berufserfahrung besitzen, haben wir eine hohe Methodenkompetenz als selbstverständlich vorausgesetzt.

Untersuchungsgegenstand war deshalb für uns zum einen, die der Persönlichkeitskompetenz zuzuordnende *soziale, menschliche Kompetenz* und Haltung,

²² Berning/Knapp/Metzger, S. 36.

²³ Berning/Knapp/Metzger, S. 36.

²⁴ Budde, Mediation im Arbeitsrecht, S. 62.

sowie *Feldkompetenz* bzw. *Fachwissen* und *Prozesskompetenz*. Als weitere Aspekte haben wir die Themen *Selbstreflexion* und *Qualitätssicherung* hervorgehoben.

5.5.2 Soziale und menschliche Kompetenz

5.5.3 Fachwissen

5.5.4 Selbstreflexion

5.5.6 Prozesskompetenz

Das Mediationsverfahren ist ein Prozess, der durch eine logische Abfolge, die so genannten Phasen definiert wird.²⁵ Die Kompetenz eines Mediators im Hinblick auf den Prozess, drückt sich durch eine intuitive und situationsadäquate Gestaltung und Führung der Mediation durch alle Phasen der Mediation aus.²⁶

Unsere Ergebnisse zufolge kann die Prozessgestaltung in folgende Ebenen unterteilt werden: *Beziehungsgestaltung*, *inhaltliche Gestaltung*, *strukturelle Gestaltung* und *Prozessgestaltung*.

Abb. 3 Prozesskompetenz



5.5.7 Qualitätssicherung (SIEHE VOLLVERSION)

²⁵ Trossen, Handbuch Mediation, § 18 Rn. 9.

²⁶ Budde, Mediation und Arbeitsrecht, S. 54.

6 WAHRNEHMUNG UND ETABLIERUNG VON MEDIATION

Die Wirtschaftsmediation ist in Deutschland noch wenig verbreitet, das lässt sich aus der geringen Zahl von Mediationsanträgen folgern, die bei anerkannten Ausbildungsinstituten für Mediation eingehen.²⁷

Und in der Tat findet der Gedanke der Mediation zwar in letzter Zeit zunehmend Resonanz in deutschen Unternehmen, stößt aber immer noch auf einige Vorbehalte. Wenn bei Wirtschaftsmediation in erster Linie an arbeitsrechtliche Konflikte gedacht wird, erleichtert dies auch für Wirtschaftskonflikte nicht die Akzeptanz von Mediation, bei denen es in erster Linie um die Klärung von Ansprüchen geht.²⁸ Das Vorurteil ist durchaus noch verbreitet, Mediation sei vielleicht zur Bewältigung personeller, nicht aber zur Klärung finanzieller (häufig bedeutender) Forderungen geeignet.²⁹

In der kürzlich von PricewaterhouseCoopers (PWC) veröffentlichten Studie zu Konfliktverfahren wurde deutlich, dass Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung mit Unterstützung Dritter wie z.B. Mediation von Unternehmen zwar als vorteilhaft wahrgenommen werden und ihren Erwartungen eher entsprechen als Gerichtsverfahren, in der Realität bislang aber eher selten zum Einsatz kommen.³⁰

Dennoch wird die Bedeutung systematischen Konfliktmanagements in Zukunft weiterhin wachsen³¹ und ebenso das Interesse auch an Wirtschaftsmediation, die immerhin jetzt schon mehr als eine akademische Modetheorie ist³². Dies verlangt auch die immer mehr globalisierte Weltwirtschaft, in der international agierende Unternehmen von ihren asiatischen oder amerikanischen Geschäftspartnern wie selbstverständlich darauf angesprochen werden, dass dort längst etablierte Mediationsverfahren zur Streitlösung einzusetzen.³³

Schließlich wächst mit jeder gelungenen Mediation das Interesse an Mediation in Wirtschaft und Arbeit weiter. Dennoch ist in diesem Bereich noch sehr viel „Marketing-Arbeit“ zu leisten, um auch die Abnehmerseite von den vielfältigen Vorteilen der Mediation zu überzeugen.³⁴ In diesem Zusammenhang erscheint es sehr empfehlenswert, wenn nicht sogar notwendig, für eine Etablierung den bisher diffusen, unklaren Begriff der Wirtschaftsmediation zu klären.

²⁷ Risse/Wagner, Handbuch Mediation, § 38 Rn. 6

²⁸ Stubbe, S. 33.

²⁹ Ebenda.

³⁰ Pricewaterhouse Studie „Commercial Dispute Resolution. Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich“

³¹ ebenda

³² Risse/Wagner, Handbuch Mediation, § 38 Rn. 6.

³³ Risse/Wagner, Handbuch Mediation, § 38 Rn. 6.

³⁴ Budde, Wirtschaft und Arbeitswelt, S. 106.

Für uns stellte sich außerdem die Frage, ob in Unternehmen Mediation nicht häufiger angewendet wird, als es den Anschein hat. Denn sowohl die Unternehmen als auch die Mediatoren, wie bereits in Abschnitt 5.1 dargestellt, geben dem Verfahren selbst oft einen anderen Namen wie zum Beispiel Verhandlung oder Moderation.

Von unseren Interviewpartnern erhofften wir uns, Informationen darüber zu bekommen, wie sehr Wirtschaftsmediation bekannt und etabliert ist. Außerdem interessierte uns, was ihrer Meinung nach in der heutigen Situation die Verbreitung von Mediation in Wirtschaftsunternehmen behindert und was sie fördert.

Die Ergebnisse untergliedern sich deshalb in die Themen *Status Quo der Etablierung*, *verhinderte Etablierung* und *erfolgreiche Etablierung*.

6.1 Etablierung - Status Quo

„Mein Gefühl: Es wird mehr und mehr genutzt.“ (Mediatorin)

Mediatoren, hier Auftragnehmer, sehen Mediation noch lange nicht als ein in Wirtschaftsunternehmen fest etabliertes Verfahren zur Konfliktbearbeitung. „Schätzungsweise in 5% aller Konfliktfälle“ werde Mediation angewandt. Zwar kennen vor allem viele Großunternehmen den Begriff und die Wirkungsweise von Mediation, doch dieses zumeist in der Theorie, denn die Skepsis ist nach wie vor hoch.

Immerhin ist Mediation für viele nur noch „[...] ein grauer Fleck, nicht mehr weiß“ und auch bei Wirtschaftsunternehmen wird eine langsame Öffnung gegenüber dem Verfahren registriert; „Das Thema ist entwickelt bzw. entwickelt sich immer mehr“. Außerdem ändern sich behutsam die Wahrnehmung und der Umgang mit Konflikten. „Die Unternehmen haben zunehmend soziale Einstellung.“ Konflikte werden nicht mehr ausschließlich als Tabuthema betrachtet, sondern eher als ein alltägliches Phänomen in Organisationen, das allerdings mitunter enorme Kosten verursacht. „Es ist für die Unternehmen heute besser möglich, Konflikte zuzugeben.“ Konfliktmanagementsysteme werden verstärkt etabliert, weil „[...] immer mehr auch der wirtschaftliche Nutzen [davon] gesehen wird.“

Einige Mediatoren gehen davon aus, dass in vielen Wirtschaftsunternehmen Strukturen mit mediativen Charakter vorhanden sind, einige wissen von der „Existenz innerbetrieblicher Mediationsprogramme“. Allerdings bekommen Außenstehende wenig davon mit, sondern „man erfährt durch Zufall, dass Unternehmen Mediation nutzen bzw.,

am Beispiel eines großen Versicherungsrings, Konfliktmanagement-systeme mit Mediation entwickeln“.

Beide Personalleiter haben sich aus eigenem Antrieb um eine Mediationsausbildung gekümmert. In beiden Fällen hat das Unternehmen die Kosten übernommen. Dies allerdings nicht, um in eine neue Methode zu investieren. Vielmehr wurde den Wünschen der Personalleiter nachgegeben; „Ich hatte da ein gutes Standing.“ (Personalleiterin) bzw. „ [...] statt Gehaltserhöhung, weil das für die steuerlich besser absetzbar ist“ (Personalleiter). Beide denken, dass Mediation in ihren Unternehmen kaum oder gar nicht bekannt ist. In einem Unternehmen wurde vor Jahren einmal ein Mediator beauftragt. Dadurch hat sich Mediation aber nicht unbedingt etabliert. In der anderen Firma fand noch nie eine Mediation statt.

Im deutlichen Gegensatz zum Grundton der Mediatoren, sieht die Personalleiterin einen Wandel in Deutschland, der die Etablierung von außergerichtlicher Konfliktbearbeitung immer mehr behindern wird. Der Druck auf die Unternehmen, noch effektiver und effizienter zu arbeiten, wächst und „man lässt die Finger von solchen Experimenten.“

Im Großunternehmen der beiden Medianden ist Mediation sehr gut bekannt und wird auch genutzt.

6.2 Verhinderte Etablierung

*„Mediation hat so eine leicht negativen Touch, im Sinne von:
Jetzt muss euch geholfen werden.“ (Mediandin)*

Als Hauptursache dafür, dass Mediation in Wirtschaftsunternehmen noch wenig etabliert ist, benennen Mediatoren die schlichte Unkenntnis von diesem Verfahren bei den entsprechenden Personen. Für Personalleiter und Medianden hingegen ist es vor allem die Skepsis und die Furcht der Entscheidungsträger vor einem Verfahren zur offenen Konfliktbearbeitung, die eine Verbreitung von Mediation bremst.

6.2.1 Mediation ist nicht bekannt (SIEHE VOLLVERSION)

6.2.2 Mediation ist unnötiger Luxus (SIEHE VOLLVERSION)

6.2.3 *Mediation ist gefährlich*

Wir haben vorher schon erwähnt (siehe Punkt 4.4.1), dass es prinzipiell schwierig ist, offen mit Konflikten umzugehen. Konflikte stellen eine massive Bedrohung dar und symbolisieren für viele Führungs- und/oder Persönlichkeitsschwäche. In Wirtschaftsunternehmen werden Konflikte kaum thematisiert.

Folgerichtig wird Mediation, trotz Bekanntheit und Anerkennung ihres Nutzens, als ein Verfahren zur offenen Konfliktbearbeitung häufig abgelehnt. Denn ebenso wie Konflikte ist sie Angst besetzt. Mediation hat „[...] immer was von einem Tabuthema“ (Mediandin).

6.2.4 *Mediation ist schlecht* (SIEHE VOLLVERSION)

6.2.5 *Hausgemachte Hürden*

Einen großen Teil der Etablierungshemmung haben die Mediatoren selbst zu verantworten. Es gibt immer wieder Situationen, in denen Mediatoren „versagen“, weil sie sich überschätzen, aus ihrer allparteilichen Rolle gehen oder gravierende Fehler begehen; „es wird viel schlecht gearbeitet“ (Mediator). Ein als unfair oder erfolglos erlebter Prozess hat, wie oben beschrieben, eine erhebliche Negativwirkung auf den Ruf des Mediationsverfahrens. Mediatoren müssen deshalb die Verantwortung übernehmen, ihre Arbeitsleistung zu evaluieren und die eigene Haltung und Kompetenz zu reflektieren. Konsequenter Weise müssen sie auch in der Lage sein, sich selber Unterstützung zu holen oder einen Mediationsprozess abgeben zu können.

„Mediation muss einfach und durch „Hintertürchen in Unternehmen etabliert werden“ (Mediatorin). In den Abschnitten 3.3 und 5.1 haben wir beschrieben, dass viele Mediatoren deshalb den Begriff *Mediation* nicht benutzen. Häufig wird das Verfahren unter dem Stichwort Moderation, Verhandlung oder Organisationsberatung angeboten. Dies kommt einerseits der Konfliktscheu der Auftraggeber entgegen, sorgt aber andererseits für eine „Begriffsverwischung“ (Mediatorin). Diese hausgemachte Unklarheit provoziert mitunter Verwirrung bei potentiellen Kunden und untergräbt die Haltung, dass Mediation ein wichtiges und erfolgreiches Instrument ist, hinter dem die Anbieter stehen.

Schließlich zeigen viele Mediatoren zu wenig Engagement bei der Akquise von Aufträgen und Popularisierung des Mediationsverfahrens.

6.3 Erfolgreiche Etablierung (SIEHE VOLLVERSION)

7 KONKLUSION UND AUSBLICK

7.1 Der (leidliche) Begriff *Wirtschaftsmediation*

Aufgrund unserer Ergebnisse gehen wir davon aus, dass der Begriff *Wirtschaftsmediation* in Veröffentlichungen zwar sehr populär, in der Praxis aber wenig sinnvoll bzw. relevant ist. Weil viele Mediatoren ihn gar nicht verwenden bzw. es unter Fachleuten keinen Konsens darüber gibt, wofür er eigentlich steht, ist *Wirtschaftsmediation* für uns mehr Worthülse als ein *Terminus Technicus*. Die Irrelevanz und Unklarheit des Begriffes wird von Auftraggebern und Medianden wahrgenommen und löst entsprechend Verwirrung und Ablehnung aus. Ihn hat dadurch das gleiche Schicksal des *verkannten Guten* ereilt, wie das der Mediation selbst.

Wir schließen uns deshalb der Forderung vieler Mediatoren an, die auch von Auftragnehmern im Wirtschaftsbereich eine klare Definition von und ein eindeutiges Bekenntnis zum Mediationsverfahren verlangt.

Welche konkrete Namensgebung die verschiedenen Bereiche der Mediation letztendlich erfahren, sehen wir dabei als zweitrangig an. Wir glauben, dass sich diejenigen Bezeichnungen durchsetzen werden, die diese Forderung nach Klarheit und Eindeutigkeit erfüllen.

7.2 Wie spezifisch sind Wirtschaftsunternehmen als Mediationsfeld?

In der Wirtschaft tätige Mediatoren werden mit hierarchischen Strukturen und entsprechenden Machtverteilungen konfrontiert. Diese müssen erkannt und auch respektiert werden. Dazu gehört es auch, flexibel im Umgang mit den Grundsätzen der Mediation zu sein. So denken wir, dass mit einer bedingungslosen Haltung bezüglich absoluter Freiwilligkeit und völliger Ergebnisoffenheit, eine Mediation in Wirtschaftsunternehmen unmöglich ist. Denn oft steht die Teilnahme an einer Mediation, ebenso wie ihr Ergebnis, in Abhängigkeit zu Vorgesetzten und deren Erwartungen.

Unsere anfängliche Annahme, dass Konfliktverhalten und Konfliktkultur einen maßgeblichen Einfluss auf die Wahrnehmung, den Prozess, den Erfolg und die Etablierung von Wirtschaftsmediation haben, sehen wir durch unsere Ergebnisse

bestätigt. Wir denken, dass Mediation, als ein Verfahren zur offenen Konfliktbearbeitung, den Gegenentwurf zu der konfliktvermeidenden Kultur vieler Unternehmen darstellt. Häufig wird das Verfahren deshalb entweder gar nicht erst wahrgenommen, als untauglich abgewertet oder (inoffiziell) als zu gefährlich abgelehnt. Darin sehen wir auch den Grund dafür, dass Mediatoren größtenteils als *Feuerwehrleute* gerufen werden. Also dann, wenn es brennt.

Durch unsere Ergebnisse gestützt, behaupten wir deshalb, dass gerade bei einer Mediation innerbetrieblicher Konflikte, die Beziehungsgestaltung über den Erfolg des Prozesses entscheidet. Denn nur mit dem Gefühl von Sicherheit und Vertrauen sind die Medianden in der Lage, ihr übliches Verhalten, welches Teil der gesamten Konfliktkultur ist, zu unterbrechen.

7.3 Dem Feld die Kompetenz!

Die spezifischen Gegebenheiten in Wirtschaftsunternehmen verlangen von Mediatoren gemäße Beachtung, die entsprechende Haltung und einen kompetenten Umgang.

Dazu braucht es unserer Meinung nach kein Fachwissen, im Sinne wirtschaftswissenschaftlicher oder juristischer Kompetenz. Wir denken aber, dass ein Verständnis von den in Kapitel 4 aufgeführten spezifischen Gegebenheiten in Wirtschaftsunternehmen unabdingbar ist. Dabei spielt es eine untergeordnete Rolle, ob diese Feldkompetenz innerhalb eines Trainings, eines Coachings oder einer Anstellung erlangt wurde.

Trotz der geforderten Feldkompetenz, sehen wir Mediation im Wirtschaftskontext nicht als ein eigenes Mediationsverfahren. Die Formulierung eigener Qualitätsstandards für Wirtschaftsmediatoren halten wir deshalb, zumindest aus inhaltlichen Gründen, für nicht notwendig. Wir wünschen uns vielmehr eine Ergänzung der klassischen Mediationsausbildung durch die Vermittlung von Wirtschafts- und Organisationsspezifika und (noch mehr) Selbsterfahrung.

Aus marketingtechnischer Sicht mag sowohl der Begriff *Wirtschaftsmediation* als auch eine dementsprechende Bezeichnung für die Ausbildung für die weitere Etablierung förderlich sein.

LITERATURLISTE

ALTMANN, G., FIEBIGER, H. & MÜLLER, R. MEDIATION Konfliktmanagement für moderne Unternehmen, Beltz Verlag 2001

BÄHNER, C. & SCHWERTFEGER, E. Anforderungen an einen kompetenten Mediator, Infoblatt Mediation Frühjahr 2003, S. 6-10

BESEMER, C. Mediation: Vermittlung in Konflikten, Stiftung Gewaltfreies Leben 1993

BREIDENBACH, ST. & HENSSLER, M. Mediation für Juristen, Verlag Dr. Otto Schmidt 1997

BUDDE, A. Mediation und Arbeitsrecht – Rahmenbedingungen für die Implementierung von Mediation in Betrieben, Leutner Verlag 2003

BUDDE, A. Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt in: Mediation für die Praxis – Recht, Verfahren, Trends, Haufe Verlag 1998

DUVE, CHR., EIDENMÜLLER, H. & HACKE, A. Mediation in der Wirtschaft – Wege zum professionellen Konfliktmanagement, Verlag Dr. Otto Schmidt 2003

EIDENMÜLLER, H. Vertrags- und Verfahrensrecht der Wirtschaftsmediation, Verlag Dr. Otto Schmidt 2001

FLICK, U. (1995) FLICK, U. et al. [Hrsg.](2002) Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, Beltz Verlag 2002

FLICK, U. (2000) Qualitative Forschung. Theorien, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH 2000

GAMM, U. & PATERA, M. Soziale Kernkompetenzen in der Mediation, ZKM Zeitschrift für Konfliktmanagement 6/2000, S.247-250

GERKE, F. (2003) Mediation in der Wirtschaft – Grundlagen und betriebliche Praxis, Verlag Dr Müller 2003

GLASL, F. Konfliktmanagement, Verlag Freies Geistesleben 1997

HAFT, F. & VON SCHLIEFEN, K. Handbuch Mediation, Verlag C.H. Beck 2002

JAEGGI, E., MRUCK, K. & FAAS, A. (1998) Denkverbote gibt es nicht. Vorschläge zur interpretativen Auswertung kommunikativ gewonnener Daten/Texte. Druckvorlage aus dem Institut für Psychologie an der TU Berlin

KNAPP, P., BERNING, D. & METZGER T. Qualitative Anforderungen /Standards) für Mediation in Organisationen und Unternehmen – Diskussionsstand, Infoblatt Mediation Sommer 2004, S. 36

LENZ, CHR. & MÜLLER, A. Business Mediation – Einigung ohne Gericht, Geschäftsbeziehungen erhalten, Verlag Moderne Industrie 1999

MÄHLER, H.-G. & KERNTGE W. M. Initiativen der EU – Verhaltenskodex und Richtlinien vorschlag, ZKM Zeitschrift für Konfliktmanagement 4/2004, S. 151-156

MONTADA, L. & KALS, E. Mediation – Lehrbuch für Psychologen und Juristen, Beltz Verlag 2001

MINUCHIN, S. Supervision und familientherapeutisches Können, Lambertus Verlag 1998

O BOTH, M. Persönlichkeitsentwicklung als notwendiger Bestandteil der Mediationsausbildung, ZKM Zeitschrift für Konfliktmanagement 5/2001, S. 236-239

OTTO, K.-S. Offen sein für alle Wege – Konfliktlösung in Unternehmen und Organisationen, ZKM Zeitschrift für Konfliktmanagement 1/2004, S. 19-22

PÜHL, HARALD Mediation in Organisationen – eine Einführung in Mediation in Organisationen – Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis, Leutner Verlag 2003, S.9-19

RISSE, J. Wirtschaftsmediation, Verlag C.H. Beck 2003

STUBBE, CHR. Was ist Wirtschaftsmediation? – Eine unterschätzte Konfliktquelle, ZKM Zeitschrift für Konfliktmanagement 1/2003 S. 32-34

STREMPER, D. Mediation für die Praxis – Recht, Verfahren, Trends, Haufe Verlag 1998

THOMANN, CHR. Klärungshilfe: Konflikte im Beruf, Rowohlt Verlag 2000

SCHNEEWIND, K. A. Familienpsychologie, Verlag W. Kohlhammer 1991

WITZEL, A. Das Problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, G. (Hrsg.). Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundlagen, Verfahrenweisen, Anwendungsfelder, Beltz Verlag 1985

ANHANG (SIEHE VOLLVERSION)

Beispiele für die innerhalb der Methode des *zirkulären Dekonstruierens* empfohlenen Arbeitsschritte

A interviewspezifische Stichwortliste

B interviewspezifischer Themenkatalog

C Beispiel für interviewübergreifende zentrale Themen