

Mediation und Organisationsentwicklung - Ein Konzeptvorschlag für das innerbetriebliche Konfliktmanagement

I. Einführung

Die Geschichte der *Mediation* in den letzten 15 Jahren ist eine echte Erfolgsstory. Anfang der 90er Jahre war der Begriff noch völlig unbekannt. Heute wird in vielen Bereichen, bei Großprojekten und bei komplexen Veränderungsprozessen fast selbstverständlich über die Anwendung von mediativen Vermittlungs- und Verhandlungstechniken nachgedacht. Diese rasante Verbreitung hat aber auch Probleme geschaffen. So ist nicht zu übersehen, dass die praktische Anwendung der Mediation und theoretische Reflexion dieser Erfahrungen der Fülle von Ausbildungsangeboten weit hinterherhinkt. Da außerdem in Österreich, der Schweiz und Deutschland zu Beginn vor allem die Familienmediation aus den USA übernommen wurde, sind die von den verschiedenen Mediationsverbänden entwickelten und auch im österreichischen Zivilmediationsgesetz verankerten Standards in erster Linie auf das klassische Setting bezogen. Das klassische Dreieck ist natürlich unbestritten der Kern der Mediation, aber für die komplexen Abläufe bei der Bearbeitung von Konflikten in Unternehmen und Organisationen nicht ausreichend.

Zwei Felder der Wirtschaftsmediation

Als *Wirtschaftsmmediation* bezeichnen wir allgemein die Konfliktbearbeitung in Unternehmen und Organisationen. Wenn man aber die konkreten Prozesse betrachtet, dann sprechen wir von unterschiedlichen Herangehensweisen und Techniken, je nachdem ob es sich um eine Konfliktbearbeitung zwischen Unternehmen oder im innerbetrieblichen Bereich handelt.

Wirtschaftsmmediation als eine Disziplin wird also in zwei unterschiedlichen Bereichen eingesetzt:

1. Wirtschaftsmmediation als *Alternative zu rechtsförmigen Verfahren* wird angewendet bei Vertragsverletzungen, Verhandlungen bei Kauf, Verkauf und Übernahme von Unternehmen. Vor allem zwischen, aber auch in Unternehmen bei der Gestaltung von Arbeitsrechtsfragen, Tarifaueinandersetzungen usw. kommt Mediation zum Einsatz. Mediation in diesen Bereichen setzt ein hohes Maß an juristischen Kenntnissen und Erfahrungen bei der Gestaltung von Verträgen voraus und ist daher zu Recht die Domäne der Wirtschaftsjuristen.
2. Ganz anders sieht es im innerbetrieblichen Bereich aus. Hier geht es um *Konflikte am Arbeitsplatz, Teamkonflikte und Konfliktbearbeitung in Veränderungsprozessen*. Juristische Fragen spielen nur am Rande eine Rolle, es geht um Logik und Struktur von Wirtschaftsunternehmen, betriebliche Abläufe und Teamstrukturen. Für den Wirtschaftsmmediator im innerbetrieblichen Bereich sind daher Kenntnisse zu Organisationsentwicklung, Prozessberatung und Gruppendynamik hilfreich.

II. Das Konzept zur Einbindung von Mediation als Teil des Organisationssystems

Es sind drei Schritte, mit denen die Mediation als Teil des Organisationssystems effektiv und nachhaltig eingebunden werden kann:

1. Der Schritt von der personenorientierten zur organisationsorientierten Mediation
2. Der Schritt vom klassischen Setting der Mediation zur systemischen Konfliktbearbeitung in Organisationen
3. Der Schritt von der Konfliktbearbeitung zum Konfliktmanagement in Organisationen

a. Personenorientierte und organisationsorientierte Mediation

Konflikte in Organisationen spielen sich in der Regel zwischen Personen ab. Im Arbeitsleben begegnen sich Personen jedoch unter besonderen Bedingungen. Grundlage ihrer Beziehung

ist der Arbeitsvertrag und die Beschreibung ihrer Rolle im Arbeitsablauf, nicht der private Wunsch nach Kontakt. Beziehungen im Arbeitsleben sind geprägt von Ausbildung, Berufsbildern und beruflicher Sozialisation. Sie werden stark beeinflusst durch Entwicklung und Struktur des Unternehmens und seine Position am Markt.

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 Störungen in den Abläufen berechnet werden. Konflikte sind aber auch immer ein wesentliches Signal für die Organisation, dass etwas nicht stimmt, nicht mehr den aktuellen Bedingungen entspricht und anders gestaltet werden muss. Konflikte in Teams offenbaren häufig Unklarheiten in den Abläufen und Mängel in der Klärung der Schnittstellen. Insofern sind Konflikte in Organisationen immer wertvolle Hinweise für notwendige Veränderungen.

Konflikte in Veränderungsprozessen

Die vielfältigen Veränderungen in Unternehmen führen zu einer signifikanten Zunahme an innerbetrieblichen Auseinandersetzungen. Die Reibungsverluste nehmen zu und ebenso der Aufwand für die Konfliktbewältigung.

So müssen Führungskräfte zunehmend Zeit für die Bearbeitung von Konflikten einsetzen. Wenn die Führungskräfte über wenig Kompetenzen in der Konfliktregelung verfügen – und das ist nach wie vor häufig der Fall – verschärfen sich die Belastungen durch die Konflikte. Ebenfalls häufig überfordert sind die sog. klassischen Konflikthanlaufstellen im Betrieb – das Personalmanagement, der Betriebsrat, das Gesundheitsmanagement, die Sozialberatung und die Rechtsabteilung – mit komplexen Konflikten. Jede dieser Anlaufstellen hat ihre erprobte Herangehensweise bei der Regelung von definierten und eindeutigen Situationen. Wenn die Dinge aber nicht so klar sind, mit der Gegenseite kooperiert und verhandelt werden muss oder die Zeit drängt, dann reichen die bisherigen Verfahren und Kompetenzen nicht aus. Besonders fatal wirken unterschiedliche Konfliktlösungsverfahren in einem Unternehmen. Übergreifende Konflikte werden enorm verschärft, wenn deutlich wird, dass die gleichen Fragen in den einzelnen Abteilungen unterschiedlich bearbeitet und gelöst werden. Dies ist aber immer der Fall, wenn es bisher keine Verabredungen zum Konfliktmanagement gegeben hat.

Ein *professionelles Konfliktmanagement* setzt daher auf verschiedenen Ebenen an:

1. bei einer sorgfältigen Betrachtung des gegenwärtigen Konfliktmanagements. Dazu gehört eine Analyse der bestehenden Konfliktpotentiale, der Konfliktkosten und der praktizierten Streitbeilegungsverfahren.
2. bei der Qualifizierung der handelnden Personen und Gruppen, v. a. der Führungskräfte und Vertreter der klassischen Konflikthanlaufstellen.
3. bei der Anwendung von Interventionstechniken, die der Kultur des Unternehmens entsprechen, zielführend und zeitsparend sind.
4. bei der Entwicklung eines einheitlichen Konfliktmanagementsystems.

b. Die Gestaltung des Settings der Konfliktbearbeitung in Unternehmen

Meine These ist: Das Ziel von Wirtschaftsmediation ist nicht, Mediation anzuwenden, sondern Unternehmen dabei zu unterstützen, Probleme zu lösen, die Kooperation in den Teams zu verbessern und die Prozesse flüssiger zu gestalten. Diese Herangehensweise – nicht von der Mediation, sondern vom Kundensystem her zu denken – hat es erleichtert, eine adäquate Grundstruktur für das Verfahren und unterschiedliche variabel einsetzbare Techniken zu entwickeln.

Auf dieser Grundlage ist es dann möglich – je nach Anlass, Zahl der Teilnehmer und Entwicklungsstand des Unternehmens – unterschiedliche Settings für die konkrete Konfliktbearbeitung zu erarbeiten. Immer unter der doppelten Zielsetzung – auf der einen Seite die Konfliktkosten zu senken und auf der anderen Seite Konflikte als Potential für Veränderung zu nutzen.

Auftragsklärung und Mediationsplan

Bei komplexen Konflikten ist die Vorphase der Konfliktbearbeitung besonders wichtig. Sie umfasst vier Schritte:

1. Die Klärung des Auftrags

In Organisationen gibt es zwei Ebenen der Auftragsklärung:

- a) den „äußeren Auftrag“ durch die Verantwortlichen der jeweiligen Organisation
- b) den „inneren Auftrag“ durch die Konfliktbeteiligten

Bei beiden Ebenen der Auftragsklärung müssen unterschiedliche Fragen thematisiert und geklärt werden.

2. Die Konfliktanalyse

In komplexen Prozessen ist es sinnvoll, die unterschiedlichen Ebenen und Wirkungen des Konflikts in der Organisation zu analysieren, bevor man in die Bearbeitung einsteigt.

Dazu werden in der Regel Einzelgespräche geführt und unterschiedliche Analysetechniken angewandt.

3. Der Mediationsplan

Im Ergebnis der Konfliktanalyse wird ein Mediationsplan erarbeitet, in dem der Mediator seine „Leitenden Gedanken“ für die Konfliktbearbeitung, die konkreten Vorgehensschritte und die anzuwendenden Techniken beschreibt. Der Mediationsplan ist die strategische Orientierung und Roadmap für das Mediatoren-Team.

4. Das Angebot

Aus dem Mediationsplan wird nun ein konkretes Angebot für den Kunden erarbeitet. Dieses Angebot geht aus von den vereinbarten Zielen, skizziert das vorgesehene Verfahren und benennt Termine und Kosten.

Die 10 Techniken der systemischen Konfliktbearbeitung

In der konkreten Konfliktbearbeitung in Unternehmen und Organisationen macht es keinen Sinn, die vielfältigen Situationen und Konstellationen nur unter dem Aspekt eines Instrumentes – des klassischen Settings – zu betrachten. Daher ist es sinnvoll, mediative Techniken für jeweils unterschiedliche Anforderungen in der Konfliktbearbeitung zu entwickeln. Gleichzeitig wurde aber auch deutlich, dass diese unterschiedlichen Anforderungen durchaus überschaubar waren und sich wiederholten.

So sind die „10 Techniken“ für unterschiedliche Situationen wie Arbeit mit Einzelnen, vor allem mit Führungskräften, mit Gruppen und mit Strukturen entstanden.

1. Konfliktberatung

In den 7 Schritten der Konfliktberatung erarbeitet der Mediator mit den Konfliktbeteiligten oder Verantwortlichen im Einzelgespräch eine Übersicht über den Konflikt und seine Auswirkungen, die günstigste Vorgehensweise und die sinnvollen Techniken.

2. Konfliktcoaching

Im Konfliktcoaching begleitet der Mediator Konfliktbeteiligte oder Führungskräfte in regelmäßigen Coaching-Sitzungen bei der selbständigen Klärung eines Konflikts. Die Beteiligten klären den Konflikt eigenständig in ihrem Umfeld und bereiten mit ihrem Konfliktcoach die nächsten Schritte vor und reflektieren die jeweiligen Erfahrungen.

3. Das klassische Setting der Mediation

Das klassische Setting ist die Kerntechnik der Mediation. Der Mediator arbeitet mit den beiden Konfliktbeteiligten in den 5 Phasen der Mediation. Das Erlernen des klassischen

Settings ist grundlegende Voraussetzung für die Arbeit mit anderen Techniken der alternativen Streitbeilegung.

4. Shuttle-Mediation

Im Shuttle-Verfahren arbeitet der Mediator mit den Beteiligten in Einzelgesprächen und übernimmt die Aufgabe des „shuttle“ zwischen den Beteiligten.

5. Teamkonfliktmoderation

In der Teamkonfliktmoderation werden die Phasen und Techniken der Mediation in veränderten – der Gruppendynamik angepassten- Formen bei der Bearbeitung von Konflikten in Arbeitsteams angewandt. Dabei wird die Energie der Gruppe genutzt, um unterschiedliche Konfliktlagen zu bewältigen.

6. Gruppen-Mediation

Die Techniken der Gruppen-Mediation werden v. a. in Konflikten zwischen homogenen Gruppen oder Fraktionen angewandt. Die Bearbeitung derartiger Konflikte erfordert eine differenzierte Bearbeitung in den einzelnen Gruppen und zwischen den Gruppen.

7. Großgruppen-Mediation

Der Einsatz von Mediation in Planungs- und Umweltverfahren, in politischen Prozessen und in großen Organisationen erfordert eigene Settings und Strukturen.

8. Arbeiten mit mediativen Beratern

Bei der Vermittlung in materiellen Konflikten ist die Verbindung von mediativen Ansätzen und Verhandlungstechniken nach dem Harvard-Konzept sinnvoll.

Bei der integrativen Verhandlungsführung ist die Vorbereitung der Verhandlung ein entscheidendes Element. Bei Vermittlungen in materiellen Konflikten unterstützt der mediative Berater die Beteiligten in Einzelgesprächen.

9. Vermittlungskommission

Die Vermittlungskommission als dauerhaft oder für bestimmte Zeiträume eingerichtete Vermittlungsstelle im Unternehmen ist hilfreich einsetzbar in Change-Prozessen oder bei der Zusammenlegung von Abteilungen und Unternehmenseinheiten.

10. Management by mediation

Management by mediation beschäftigt sich mit der Frage, wie mediative Techniken im Sinne eines ressourcenorientierten Führungsstils in Management-Entscheidungen oder Personal- und Organisationsentwicklung integriert werden können.

c. Konfliktmanagementsystem

Mediation ist erst einmal eine Technik. Es gab einen Konflikt und dafür ist Mediation eine konstruktive Form der Bearbeitung.

Konfliktmanagement muss dagegen mehr gewährleisten:

1. Instrumente zur Früherkennung und Vermeidung von Konflikten
2. eine Struktur zur möglichst niedrigschwelligen und effektiven Konfliktbearbeitung und
3. ein Verfahren, in dem die Informationen zu den strukturellen Ursachen von Konflikten in Veränderungsprozesse umgesetzt werden können.

Um dieses Ziel zu erreichen, benötigt es ein Konfliktmanagement-Systemdesign. Ein derartiges Systemdesign umfasst all die Elemente und Einzelprogramme, die oben genannt sind.

W. Ury erläutert das folgendermaßen:

„Systeme für Konfliktlösung zu entwickeln, kommt fast der Entwicklung eines Schleusensystems gleich. Ein Konflikt ist wie Regen unvermeidlich. Richtig kontrolliert kann er eine Wohltat sein; zu viel am falschen Platz kann zum Problem werden. Wir brauchen Systeme, die Konflikte ohne zu großen Aufwand wieder in richtige Bahnen lenken und deren Bewältigung ermöglichen..“ (W. Ury u. a., *Konfliktmanagement*, S. 13)

Die Implementierung eines Konfliktmanagement-Systemdesigns erfolgt in den bekannten Phasen des Projektmanagements.

Konzept innerbetriebliches Konfliktmanagement

Konfliktmanagement auf der Basis des Mediationsansatzes ist somit eine attraktive Möglichkeit für Unternehmen und Organisationen, aus der Bewältigung von Konfliktsituationen zu lernen und bessere Ergebnisse zu erzielen.