

## Mit dem Blick auf das System - Ansätze der innerbetrieblichen Mediation

Die klassische Wirtschaftsmediation als Alternative zu rechtsförmigen Verfahren findet vor allem Anwendung bei Vertragsverletzungen, Streitigkeiten bei Kauf, Verkauf, Übernahme von Unternehmen oder Tarifauseinandersetzungen. Sie kommt damit vorwiegend als Instrument der außergerichtlichen Streitbeilegung zum Einsatz.

Doch Mediation kann mehr. In Zeiten des steten Veränderungsdrucks nehmen gerade innerbetriebliche Auseinandersetzungen, Reibungsverluste und entsprechend auch der Aufwand für die Konfliktbewältigung signifikant zu. Führungskräfte müssen heutzutage 30-50 Prozent ihrer Arbeitszeit direkt oder indirekt für die Bearbeitung von Konflikten einsetzen. Eine schnelle Lösung des Konfliktes als "Entscheidung per Dekret" verschärft meist die Belastung für alle Seiten. Dazu kommt, dass auch die sogenannten klassischen Konfliktanlaufstellen im Betrieb – Personalmanagement, Betriebsrat, Gesundheitsmanagement, Sozialberatung oder Rechtsabteilung – mit der Handhabung komplexer Konflikte oft überfordert sind. Wenn nicht klar ist, wer die Gegenseite eigentlich ist und mit wem, meist unter Zeitdruck, verhandelt werden muss, reichen die bisherigen erprobten Verfahren und Kompetenzen nicht aus.

Daher wird auch in der Wirtschaftswelt intensiv über die Anwendung von mediativen Vermittlungs- und Verhandlungstechniken etwa bei Konflikten in Großprojekten, bei komplexen organisatorischen Veränderungsprozessen und als fester Baustein der Personalentwicklung nachgedacht.

### **Personen- und organisationsorientierte Sicht auf das Unternehmen**

*"Ein Konflikt ist wie Regen unvermeidlich. Richtig kontrolliert kann er eine Wohltat sein."*, sagt Ury (1996) sehr richtig. Der übliche Arbeitsrahmen mit zwei Konfliktpartnern und einem Mediator reicht daher bei der Bearbeitung von Konflikten in Unternehmen und Organisationen nicht aus, insbesondere wenn mediative Verfahren präventiv wirken, also den Gang vor Gericht verhindern sollen. Es braucht spezielle Herangehensweisen und Techniken, die die komplexen Abläufe und innerbetrieblichen Rahmenbedingungen berücksichtigen.

Innerbetriebliche Konflikte spielen sich natürlich in einem Rahmen ab, der durch den Arbeitsvertrag und die Rollen im Arbeitsablauf geprägt ist. Dahinter "wirkt", aber auch der Einfluss der Situation und der Geschichte eines Unternehmens. Teamkonflikte oder die Bearbeitung von Widerständen in Veränderungsprozessen haben immer auch mit den betrieblichen Abläufen, Teamstrukturen und der Organisationskultur zu tun. Sie bedeuten daher eine Störung in den Arbeitsabläufen und -beziehungen, wenn vorgegebene Ziele nicht erreicht werden oder es zu schwerwiegenden Fehlentwicklungen kommt, die die Kundenzufriedenheit beeinträchtigen. Schnell führt dies zu ungeplanten Zusatzkosten, die - ja nach Eskalationsstufe und -ebene - sogar bis hin zur Existenzbedrohung des Unternehmens gehen können. Einer vielbeachteten Studie der KPMG von 2009 zufolge gehen ein Prozent der gesamten Mitarbeiterkosten pro Jahr für unverarbeitete Konflikte verloren. An ungeplanten Kosten aufgrund von Konflikten fallen pro Jahr für gescheiterte und verschleppte Projekte bei der Hälfte der befragten 111 Unternehmen mindestens 50.000 Euro, bei jedem zehnten sogar über 500.000 Euro an.

Für den Wirtschaftsmediator im innerbetrieblichen Bereich geht es deshalb nicht nur darum, im Rahmen der Mediation in einem Konflikt zu vermitteln. Konflikte können immer auch wertvolle Hinweise liefern, dass strukturell etwas nicht stimmt und anders gestaltet werden muss, etwa eine neue Verteilung der Verantwortlichkeit in Teams oder über Schnittstellen hinweg. Daher muss ein Aspekt der Arbeit auch sein, Unternehmen dabei zu unterstützen, ihre Organisationsprobleme zu lösen, die Kooperation in den Teams zu verbessern und die Prozesse flüssiger zu gestalten. Der Mediator braucht daher mehr als nur Mediationskompetenz und rechtliche Kenntnisse. Er sollte auch Kenntnisse in Organisationsentwicklung, Arbeits- und Betriebssoziologie

Mit dem Blick auf das System

und Gruppendynamik besitzen. Er nimmt damit - je nach Auftrag - auch in gewissem Maße eine Beratungs- und Coachingfunktion ein.

### **"Roadmap" der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung**

Der Einsatz des Instrumentariums ist entsprechend weit gefächert und wird vom Bedarf bestimmt: Es geht von der Konfliktberatung (zu Auswirkungen und günstigsten Vorgehensweise im Konflikt im Rahmen von Einzelgesprächen) über das Konfliktcoaching (insbesondere von Führungskräften zur Unterstützung bei der selbständigen Klärung eines Konflikts), der klassischen bzw. "Shuttle"-Mediation (im Dreier-Setting) bis hin zur Teamkonfliktmoderation (unter Einbezug und Nutzung der Gruppendynamik) und (Groß)Gruppen-Mediation (zur gezielten differenzierten Konfliktbearbeitung in einzelnen Gruppen und zwischen Gruppen). Bei der Vermittlung in materiellen Konflikten ist die Verbindung von mediativen Ansätzen und Verhandlungstechniken nach dem Harvard-Konzept sinnvoll: der mediative Berater bereitet die Beteiligten in Einzelgesprächen auf die anstehenden Verhandlungen vor.

"Management by mediation" beschäftigt sich schließlich mit der Frage, wie mediative Techniken im Sinne eines präventiven und ressourcenschonenden Ansatzes in Management-Entscheidungen oder in die Personal- und Organisationsentwicklung als feste Bausteine integriert werden können. Derzeit werden hierzu vom Bundesverband für Mediation in Wirtschaft und Arbeit (BMWA) praktische Vorgehensvorschläge entwickelt.

Folgende Herangehensweise in der Bearbeitung von innerbetrieblichen Konflikten hat sich erfahrungsgemäß als geeignet herausgestellt:

1. "äußere" Auftragsklärung mit Auftraggeber (Geschäftsleitung)
2. Konfliktanalyse durch Einzelgespräche und Analysetechniken: Analyse der bestehenden Konfliktpotentiale und ihrer Konfliktkosten, Einordnung des Eskalationsgrades des aktuellen Konfliktes und seiner Reichweite im Unternehmen, Analyse der bisher praktizierten Streitbeilegungsverfahren
3. Mediationsplan: Entwicklung einer der Kultur des Unternehmens entsprechenden Herangehensweise mit der Maßgabe einer zielführenden und zeitsparenden Wirkung, dabei Berücksichtigung und Integration der weiteren intern vorhandenen Konfliktaufstellungen und -systeme
4. "innere" Auftragsklärung mit den Konfliktbeteiligten (Mediationsplan)
5. Angebot mit vereinbarten Zielen, Vorgehen, Zeitfristen und Kosten.

Ein Blick nach Österreich, das bereits seit langem Erfahrung mit dem Einsatz der Mediation im innerbetrieblichen Kontext hat, zeigt, dass mediative Verfahren hier längst anerkannte, effektive Instrumente sind, die den Unternehmen nachweisbar nutzen. 78 Prozent der klein- und mittelständischen Unternehmen würden dabei solche Verfahren laut einer Studie des österreichischen Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit in der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung weiterempfehlen. Mediation im Organisationskontext erscheint damit nicht nur eine attraktive Möglichkeit für Unternehmen und Organisationen, durch die Bewältigung von Konfliktsituationen einen wichtigen Schritt in der Organisations- und Personalentwicklung zu tun, bessere Ergebnisse zu erzielen, die Kundenbindung zu erhöhen und ungeplante Kosten einzusparen. Konfliktmanagement auf der Basis des Mediationsansatzes bietet auch die Chance, aus der Bewältigung von Konfliktsituationen für die Zukunft zu lernen und ist damit unverzichtbarer Bestandteil des betrieblichen Wissensmanagements.

Literatur:

KPMG 2009: Konfliktkostenstudie

Lueger M., Mayrhofer H. 2005: Wirtschaftsmediation für Klein- und Mittelunternehmen in Österreich. Forschungsprojekt im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BMWA)

Ury W. u. a. 1996: Konfliktmanagement