

22. Januar 2020

## Wirtschaftsmediation

### Unternehmen und ihre Führungskräfte in der Mediation

Innerbetriebliche Konfliktbearbeitung als Co-Produktion (Teil 1)  
von Kurt Faller



Die innerbetriebliche Wirtschaftsmediation verfolgt das Ziel, auftretende Konflikte in Unternehmen zu klären.

Dieser Prozess erfordert eine enge Kooperation zwischen verantwortlichen Führungskräften und den eingesetzten Mediatorinnen und Mediatoren, damit die beteiligten Konfliktparteien und die Organisation davon profitieren können.

Der Beitrag beschreibt die Anforderungen an die erforderliche Fach- und Feldkompetenz der Mediatorinnen und Mediatoren sowie die kompliziert zu haltende Balance, wenn das Mediationsverfahren in die Strukturen des Unternehmens integriert wird und zugleich unabhängig und vertraulich bleiben soll.

#### Inhalt

1. Moderne Wirtschaftsmediation
  - 1.1. Das Dilemma der Führungskräfte
  - 1.2. Mediation als neuer Weg
2. Grundlagen der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung
  - 2.1 Das Primat der internen Konfliktbearbeitung
  - 2.2 Die erweiterte Verantwortung des Wirtschaftsmediators
  - 2.3 Die Balance zwischen Integration, Unabhängigkeit und Vertraulichkeit

## 1. Moderne Wirtschaftsmediation

### 1.1. Das Dilemma der Führungskräfte

»Es hat mir sehr gut gefallen, was Sie gesagt haben. Wenn das funktioniert, könnte die Mediation uns in den Betrieben sehr helfen ...« meinte der Geschäftsführer eines mittelständischen Metallbetriebes nach dem Vortrag, den ich vor einem kommunalen Verband zur Wirtschaftsförderung gehalten hatte. »Aber...« fuhr er fort, »...im Moment kann ich nicht sehen, wie ich Mediation im Betrieb einsetzen soll. Die Situation in unserer Branche ist so angespannt, dass auftretende Konflikte schnell von den Führungskräften gelöst werden müssen. Wir haben einfach keine Zeit, lange nach einem Mediator zu suchen und wichtige Themen können wir auch nicht aus der Hand geben...« Danach beschrieb er Konflikte in seinem Managementteam, die ihn sehr beschäftigten. Hintergrund war eine dringend

notwendige Umstrukturierung, die in Schuldzuweisungen und Konkurrenzkämpfen zwischen den Abteilungsleitern unterzugehen drohte.

Dieser Geschäftsführer drückt in wenigen Sätzen das Dilemma aus, vor dem Führungskräfte stehen, wenn sie über den Einsatz von Mediation in innerbetrieblichen Konfliktsituationen nachdenken. Führungskräfte sehen die Probleme und internen Kosten, die durch Konflikte entstehen, sehr deutlich. Sie sind auch überwiegend davon überzeugt, dass diese Konflikte mit den vorhandenen Mitteln und in dem bestehenden Rahmen nicht zielführend bewältigt werden können. Sie suchen also nach neuen Wegen.

## **1.2. Mediation als neuer Weg**

Diese Suche wird noch verständlicher, wenn man die Ergebnisse der Konfliktkostenstudie der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft beachtet. Dort heißt es: *»30-50 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften werden direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten oder Konfliktfolgen verbracht...«* (KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2009 Konfliktkostenstudie S.20).

Bei ihrer Suche stoßen Führungskräfte also immer öfter auf die Mediation und sind grundsätzlich davon angetan. Überlegen sie dann aber konkret, Mediation in ihrem Betrieb bei relevanten Konflikten einzusetzen, bekommen sie Zweifel und zögern. Sie halten das Verfahren für zu umständlich und langwierig und fürchten, die Kontrolle zu verlieren. Denn sie tragen die Verantwortung in ihrem Unternehmen.

Diese *»...deutliche Diskrepanz zwischen der (abstrakten) Beliebtheit / Präferenz für konsensual ausgerichtete Verfahren und deren noch geringen (konkreten) Einsatz...«* beschreiben auch die Autoren der von PricewaterhouseCoopers (PwC) und der Europa-Universität Viadrina (EUV) initiierten Studienreihe, die über 10 Jahre angelegt ist (Gläßer / Kirchhoff / Wendenberg (Hrsg.) 2014 *Konfliktmanagement in der Wirtschaft Baden-Baden S. 20*).

Zwar bezieht sich die Untersuchung in erster Linie auf die Konfliktregelung zwischen Unternehmen, doch viele Ergebnisse sind ebenso auf den innerbetrieblichen Bereich übertragbar. Als eine Ursache für die zögerliche Nutzung von Mediation in der Wirtschaft wird die mangelnde Kenntnis und Praxiserfahrung der verantwortlichen Führungskräfte benannt.

Um eine interessenorientierte und ressourcenschonende Konfliktregelung in Unternehmen und Organisationen zu verbreitern sind daher **zwei** Dinge notwendig:

- mehr Mut und Experimentierfreude im Konfliktmanagement bei den verantwortlichen Führungskräften und
- ein organisationsorientiertes, den Standards der Beratungsbranche entsprechendes Angebot von Seiten der Mediation.

## **2. Grundlagen der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung**

Innerbetriebliche Konfliktbearbeitung im mediativen Sinne erfordert eine enge Kooperation von verantwortlicher Führungskraft und Mediatorin oder Mediator. Am besten gelingt diese Kooperation, wenn die Führungskraft die Möglichkeiten und Grenzen von Mediation in dem konkreten Konflikt ungefähr abschätzen kann.

Und vor allem, wenn die Mediatorin oder der Mediator nicht nur über Mediationskompetenz verfügt, sondern auch die Ziele, Abläufe und Bearbeitungsprozesse des Unternehmens kennt. Oder anders ausgedrückt, den Prozess auch mit den Augen der verantwortlichen Führungskraft betrachten kann.

Seit mehr als 25 Jahren beschäftige ich mich als freiberuflicher Wirtschaftsmediator in Praxis und Lehre vor allem mit innerbetrieblichen Konfliktbearbeitungen in verschiedenen Branchen und Organisationen.

Daraus ist das MEDIUS-Konzept der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation entstanden. (*ausführlich dargestellt in: Faller, D./ Faller, K. (2014) Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation, Frankfurt/M).*

In diesem Beratungskonzept wird von folgenden Prinzipien ausgegangen:

## **2.1 Das Primat der internen Konfliktbearbeitung**

»Das Problem und seine Lösung gehören dem Kunden« sagt der Organisationsberater E. Schein (*Schein, E.H. (2003) Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Bergisch Gladbach, S. 299*). Und für die Konfliktregelung muss man noch hinzufügen - auch der Prozess der Konfliktbearbeitung im Unternehmen. Konflikte in Organisationen werden in erster Linie von den zuständigen Führungskräften und den verschiedenen internen Konflikthanlaufstellen bearbeitet.

»Fakt ist ... « schreibt E. Schein weiter, »...dass der Kunde mit den Folgen des Problems und der Lösung leben muss, ich ihm also nicht die Verantwortung abnehmen kann.« (ebd.)

Auch wenn die internen Verantwortlichen externe Beratung einbeziehen, weil sie mit den Ergebnissen der internen Bemühungen unzufrieden sind oder sich in der konkreten Situation überfordert fühlen, bleibt es »ihr« Fall. Und erst recht sind sie verantwortlich, die mit externer Unterstützung gefundenen Lösungen in die Struktur und die Arbeitsabläufe zu integrieren.

Die Aufgabe des externen Mediators besteht darin, sein Fachwissen so einzusetzen, damit das Lösungswissen und Selbstentwicklungspotential der Organisation mobilisiert und die internen Verantwortlichen gestärkt werden. Dabei geht es auch darum, brachliegende Handlungsmöglichkeiten der internen Stellen zu entdecken und nutzbar zu machen. Ziel einer innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung ist also nicht nur die konkrete Konfliktregelung, sondern immer auch eine Form der Organisationsberatung zur Entwicklung und Stärkung der internen Ressourcen für das Konfliktmanagement.

## **2.2 Die erweiterte Verantwortung des Wirtschaftsmediators**

Mediatorinnen und Mediatoren sind verantwortlich für den Prozess der Konfliktbearbeitung. In diesem Rahmen unterstützen sie die Medianden, eigenständig eine Lösung zu finden. Im organisationalen Kontext sind die Beziehungen bestimmt durch Arbeitsverträge, festgelegte Rollen und Funktionen im Arbeitsablauf. Die Wirtschaftsmediatoren brauchen daher Kenntnisse des Arbeitsgegenstandes, der Struktur und der Abläufe im Unternehmen, um die Bedeutung des konkreten Konflikts im Gesamtrahmen einordnen zu können. Sie haben in diesem Kontext Verantwortung für die Personen **und** das System.

## **2.3 Die Balance zwischen Integration, Unabhängigkeit und Vertraulichkeit**

Im organisationalen Kontext ist Mediation um so wirkungsvoller und sind die Ergebnisse um so nachhaltiger, je stärker sie mit dem bestehenden System der Konfliktregelung und mit den Strukturen und Abläufen des Unternehmens verbunden sind. Auf der anderen Seite ist Mediation nur möglich, wenn die Vertraulichkeit gewährleistet ist.

Die Kunst besteht darin, diese Balance in jedem Fall in der jeweiligen Kultur und Struktur zu finden. Dies kann nur in einem sorgsamem Aushandlungsprozess mit allen Beteiligten, vor allen mit den verantwortlichen Führungskräften geschehen. In dieser Balance wird die verantwortliche Führungskraft durch das Zulassen von Freiräumen für eine interessenorientierte und selbstverantwortliche Konfliktklärung in ihrer Rolle und Position gestärkt. Sie macht auf der einen Seite klar, dass das Problem geklärt werden soll und auf der anderen Seite, dass sie Vertrauen in die Kompetenz der Beteiligten hat, eine konstruktive Lösung zu finden.

**Zusammengefasst kann man sagen:**

**Mediation ist eine dienende Disziplin.** Sie stärkt die Eigenpotentiale der Organisation. Es geht um den konkreten Konflikt, aber ebenso um die Bedeutung des Konflikts in der Organisation und vor allem um die Art und Weise, wie die Organisation mit Problemen umgeht. Der Prozess der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung ist ein ständiger Aushandlungsprozess zwischen Führungskraft, internen Konfliktpartnern und Konfliktbeteiligten, den MediatorInnen sinnvoll gestalten müssen. Die Mediationskompetenz soll durch eine gewisse Fach- und Feldkompetenz in den unterschiedlichen Kontexten erweitert werden.

Wie können nun die Prinzipien der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung in einer Kooperation von Führung und Mediation in den Phasen der Konfliktregelung umgesetzt werden?

Lesen Sie hierzu in Kürze **Teil 2** des Fachartikels »Unternehmen und ihre Führungskräfte in der Mediation«

## Autor



### Kurt Faller

Lehrmediator BMWA ®, Coach, Organisationsberater, Systemdesigner

Geschäftsführender Gesellschafter der ► MEDIUS GmbH, Konfliktmanagement und Organisationsentwicklung

## Literaturempfehlung



Faller, Faller

### **Achtsames Management**

Führungskompetenzen in Zeiten hoher Komplexität

Gebunden, 344 Seiten, im März 2018 erschienen

39,95 € ► [Details](#)



Faller, Faller

### **Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation**

Strategien und Methoden für eine bessere Kommunikation  
Praxishandbuch

Broschiert, 234 Seiten, im Februar 2014 erschienen

38,50 € ► [Details](#)



Kerntke

### **Wie Ziegen und Fische fliegen lernen**

Die Entwicklungskraft von Konflikten in Unternehmen

Gebunden, 155 Seiten, im August 2018 erschienen

29,90 € ► [Details](#)

