

Wilfried Kerntke

Mediation als Organisationsentwicklung

■ Haupt

Wilfried Kerntke

unter Mitarbeit von
Dirk Splinter und Ljubjana Wüsthube

Mediation als Organisationsentwicklung

Mit Konflikten arbeiten – Ein Leitfaden für Führungskräfte

2. aktualisierte Auflage

Haupt Verlag
Bern • Stuttgart • Wien

1. Auflage: 2004

2. Auflage: 2009

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-258-07522-8

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2004 by Haupt Berne

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Umschlag, Gestaltung und Satz: Pool Design, Zürich; www.pooldesign.ch

Umschlag unter Verwendung eines Bildes von Petar Lubarda, Konji (Pferde), Öl auf Leinwand, 1953. Sammlung des Museums für Zeitgenössische Kunst, Belgrad. Alle Rechte vorbehalten. Abdruck mit freundlicher Genehmigung.

*Die kämpfenden Pferde faszinieren durch ihre Kraft und ihre Würde.
In koordinierter Bewegung könnten sie viel voranbringen.*

Printed in Switzerland

www.haupt.ch

Inhalt

Vorwort: An wen richtet sich dieses Buch?	8
Teil A: Von der Mediation zur Organisationsentwicklung	11
1. Mediation im Betrieb	13
1.1 Was ist Mediation?	15
1.2 Warum Mediation?	16
1.3 Wirtschaftsmediation oder Organisationsmediation?	19
1.4 Kann Mediation Sie unterstützen?	20
1.5 Was Mediatorinnen und Mediatoren mitbringen müssen	23
1.6 ... und was Mediatoren nicht mitbringen müssen	33
1.7 Mediation bei Mobbing?	35
1.8 Teamentwicklung oder Mediation?	36
1.9 Mediation und Organisationsentwicklung	38
2. Konfliktkultur und Konfliktodynamik in Organisationen	43
2.1 Bilder der Organisation	45
2.2 Konflikteskalation	48
2.3 Konfliktmanagement – erste Grundzüge	51
Exkurs: Mediation und Recht	56
3. Entwicklungsorientiertes Konfliktmanagement: Die zunehmende Berücksichtigung von Komplexität	59
3.1 Die Arbeit mit den Parteien	62
3.2 Einbezug der Stakeholder	64
Exkurs: Mediation in Konflikten mit vielen Beteiligten.	66

3.3	Organisationales Lernen: Das Feedback nach der Mediation	73
	Exkurs: Rücknahme der Verantwortung	77
3.4	Berücksichtigung der Entwicklungsphasen der Organisation	78
3.5	Entwicklungsorientierung	89
3.6	Der EOK-Prozess	95
3.7	EOK bei Konflikten zwischen Organisationen	99
4.	Konfliktmanagement dauerhaft verankern	105
4.1	Konfliktberatung als ständiger externer Service	107
4.2	Konfliktsensibilisierungs-Programme	111
4.3	Kollegiale Beratung/Konflikt-Perspektiv-Beratung®	112
4.4	Interne Mediation	114
4.5	Ein anderer Weg in vernetzten Strukturen	116
4.6	Die Erfahrungspartnerschaft	118
5.	Zusammenschau: Die zehn Schritte des Auftraggebers	121
5.1	Mediation ja oder nein – und was sonst?	123
5.2	Auswahl des Mediators	125
5.3	Auftragsgespräch	126
5.4	Der Mediationsvertrag: Ihr Vertrag mit dem Mediator	129
5.5	Der Auftakt – den Mediatoren Interventionsberechtigung geben	129
5.6	Rückbindungsaktivitäten unterstützen	130
5.7	Feedback annehmen	131
5.8	Den Auftrag abschließen – Mediator und Parteien «entlasten»	132
5.9	Post-Mediation-Workshop entscheiden und gegebenenfalls planen	133
5.10	Ein Konfliktberatungsprogramm entwickeln?	134
	Teil B: Eine Mediationsgeschichte	135
1.	Der Fall	139
1.1	Die Protagonisten	143
1.2	Der Streit	153

2. Die Mediation	157
2.1 Vorüberlegungen	159
2.2 Der Auftakt	163
2.3 Die Mini-Mediation am Rand der Mediation	167
2.4 Die Mediation	169
2.5 Die Rückbindung der Ergebnisse zu den Stakeholdern	174
2.6 Gegenseitiges Feedback nach der Mediation	176
3. Post-Mediation-Workshop	181
4. Organisationsentwicklungsprojekte	193
Teil C: Anhänge	199
1. Arbeitsblätter	201
Macht und Regeln	203
Ihr Anteil im Konflikt	204
Stakeholder des Konflikts	205
Konfliktkosten	206
Die Konfliktkultur Ihrer Organisation	209
Die Entwicklungsphase Ihrer Organisation	211
Ihr Führungsmotto	212
2. Muster für Mediationsverträge	213
3. Verfahrens- und Verhaltensordnungen für Mediatoren	223
4. Nützliche Adressen und Websites	239
Anmerkungen	243
Literatur	247

Vorwort: An wen richtet sich dieses Buch?

Mediation wird mehr und mehr im Arbeitsleben eingesetzt – bei Auseinandersetzungen zwischen Mitarbeitern in Unternehmen und Nonprofit-Organisationen, bei Konflikten zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, aber auch bei Streitigkeiten zwischen Unternehmen, zum Beispiel über die Kunden- oder Lieferantenbeziehung.

Die Mediationsszene in den deutschsprachigen Ländern ist inzwischen gut organisiert. Verschiedene Verbände und andere Zusammenschlüsse sowie zahlreiche Veröffentlichungen sorgen für Begegnungen und einen regen fachlichen Austausch unter Mediatorinnen und Mediatoren*. Der sanfte Druck der von mehreren Verbänden eingeführten Zertifizierungsverfahren hat diesen Austausch gefördert. In der Mediations-Community kennt man die anderen Kollegen und ihre Standpunkte, kann sich an ihnen reiben, voneinander lernen und sich miteinander entwickeln.

Hingegen besteht ein noch weitgehend ungestillter Bedarf an Austausch und Diskussion zwischen den Anbietern und den potenziellen Auftraggebern für Mediation in Unternehmen und Organisationen. Dies hängt einestils mit der ungünstigen Struktur der Fachzeitschriftenlandschaft in den deutschsprachigen Ländern zusammen – sie lässt die Anbieter und die potenziellen Auftraggeber jeweils weitgehend unter sich. Andererseits, halte ich für möglich, liegt es an dem mitunter in der Mediationsszene verbreiteten missionarischen Pathos für Mediation. Dies lädt nicht unbedingt zu einer kritischen Auseinandersetzung ein.

Um an dieser Stelle etwas auszugleichen, *richtet sich dieses Buch vorwiegend an Führungskräfte in Organisationen*. Es soll ihnen praktische Anleitung

* Wir meinen bei den in diesem Buch angesprochenen Personen und Funktionsträgern grundsätzlich stets Männer und Frauen. Um eine schematische Sprachregelung zu vermeiden, sprechen wir in einer weitgehend zufälligen Folge mal die weibliche, mal die männliche Form an.

bieten («wie lasse ich die Konflikte in meinem Betrieb optimal behandeln»), und ihnen gleichzeitig durch die Offenlegung der konzeptionellen Hintergründe einen kritischen Zugang ermöglichen. Es ist ein Buch für interne Organisationsentwicklungs-Berater, für Personalleiter- und Entwickler und für diejenigen, die in der Linie Verantwortung dafür tragen, dass in ihrem jeweiligen Bereich Konflikte konstruktiv genutzt werden.

Dass ich für die Darstellung dieser Perspektive wähle, ist nur möglich, weil einige meiner Auftraggeber und potenziellen Auftraggeber zu eingehenden und konstruktiven Auseinandersetzungen über Fragen der Organisationsmediation bereit waren und dabei ihre ganz spezifischen Anliegen als Führungskräfte deutlich gemacht haben.

Ich halte es für möglich, dass *externen Beratern und Mediatoren der Perspektivenwechsel auf die Seite ihrer Auftraggeber die Möglichkeit fachlicher Ergänzung* für ihren Werkzeugkasten bietet und eine Überprüfung ihrer eigenen Gestaltungspraxis im Umgang mit Konflikten in und zwischen Organisationen fördert. Dennoch ist dies explizit nicht ein Lehrbuch, um Mediation zu lernen.

Die drei Teile des Buches unterstützen Sie auf unterschiedliche Weise.

Teil A legt das Grundverständnis und die Verfahrensweisen von Mediation als Organisationsentwicklung offen. Wir erläutern alle konzeptionellen Fragen und stellen insbesondere das Modell des entwicklungsorientierten Konfliktmanagements dar. Mit einem guten Verständnis der Prozesslogiken von Organisationsmediation können Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft bewusster und klarer über das Ob und Wie einer Mediation in Ihrem Haus entscheiden und dadurch gegebenenfalls deutlich den Erfolg der Mediation unterstützen.

In der Zusammenschau von *Teil A* werden alle für Sie entscheidungsrelevanten Stationen der Konfliktvermittlung nochmals in chronologischer Folge vorgestellt. Hier sind die speziellen, mit Ihrer Führungsrolle verbundenen Aufgaben herauspräpariert – die Punkte, die Mediatoren mit Ihnen als Auftraggeber erörtern werden wollen.

Teil B stellt eine Fallgeschichte aus dem Rahmen unserer Praxis vor – mit besonderem Augenmerk auf Schwierigkeiten, kritischen Phasen und dem Potenzial von Pech und Pannen. Dadurch werden die in diesem Buch vorgestellten Konzeptionen auf besondere Weise anschaulich dargestellt.

Teil C gibt Ihnen mit dem Anhang 1 ausgewählte Arbeitshilfen zur Unterstützung der Selbstdiagnose und darauf fußender Entscheidungen zum

Konfliktmanagement in Ihrem Unternehmen. Der Anhang 2 gibt mit aktuellen Adressen von Mediationsverbänden Unterstützung vor allem zu Fragen der Qualitätssicherung.

Wesentliche Grundlagen des in diesem Buch angewendeten Verständnisses von Organisationsentwicklung verdanke ich meinem Lehrer, Friedrich GLASL. Seine Konzepte haben mittlerweile weite Verbreitung gefunden und werden in der Literatur gelegentlich wie Allgemeingut behandelt. Seine Anteile sowie die anderer Inspirationsquellen benennen wir in diesem Buch.

Darüber hinaus danke ich den Kolleginnen und Kollegen des von mir mit Ljubjana WÜSTEHUBE und Dirk SPLINTER geleiteten Instituts (*inmedio* – Institut für Mediation, Beratung, Entwicklung; Frankfurt am Main/Berlin) – neben den bisher genannten namentlich Bernd FECHLER, Willi WALTER und Claudia ACKERMANN. Auf dem intensiven Austausch über jeden der uns anvertrauten Fälle beruhen die konzeptionellen Gedanken dieses Buches. Unter unseren Kooperationspartnern hat besonders die Fachdiskussion mit Gerhard LEINWEBER (*Leinweber Entwicklung und Coaching*, Fulda) und Diego COMBA (*Studio Legale Comba*, Turin), die Entwicklung neuer Konzepte gefördert. Gabrielle GROPMAN hat uns im Harvard Project on Negotiation (PON) ein anregendes Forum für fachlichen Austausch über unsere Konzepte und unsere Praxis geöffnet.

Auch von den ehemaligen Teilnehmerinnen und Teilnehmern unserer berufsbegleitenden Jahresausbildungen «Mediation und Konfliktmanagement» haben wir im Hinblick auf dieses Buch viel gelernt: Die zahlreichen, von ihnen im Rahmen der Ausbildung in verschiedensten Organisationen durchgeführten Praxisprojekte bilden – über unsere eigenen Projekte hinaus – eine wichtige Erfahrungsbasis im Hinblick auf die Verankerung von Mediation und verwandten Verfahren in Organisationen.

Nicht zuletzt fließen meine Erfahrungen als Personalleiter eines mittelständischen Industrieunternehmens hier mit ein sowie meine ehrenamtliche Tätigkeit als Vorsitzender des Bundesverbandes Mediation. Für das Vertrauen, das es mir möglich gemacht hat in dieser Funktion viele wertvolle Einblicke zu bekommen, möchte ich an dieser Stelle den Verbandsmitgliedern danken.

Offenbach, im März 2004
Wilfried Kerntke

Teil A

**Von der Mediation
zur Organisationsentwicklung**

1.

Mediation im Betrieb

1.1 Was ist Mediation?

Mediation ist eine Form der Konfliktbearbeitung. Die Konfliktparteien erarbeiten gemeinsam, was sie aus ihrem Konflikt machen wollen. Im Vordergrund steht die Suche nach einer Lösung im Sinne einer Problemlösung für die Konfliktgegenstände; der Wandel der Beziehung und ihre Stärkung sind weitere wichtige Aspekte. Als Experten ihres eigenen Konfliktes und ihrer selbst können die Konfliktparteien die im Einzelfall am besten geeignete Lösung finden und ihre Umsetzung nachhaltig verfolgen. Der Lernprozess, der dadurch ausgelöst wird, stärkt sie für ein konstruktives Verhalten in künftigen Konflikten.

Diese Arbeit am Konflikt und an der Lösung wird unter Anleitung eines oder mehrerer Mediatoren geleistet. Sie sind neutrale Dritte. Allparteilich unterstützen sie die Konfliktparteien bei ihrer Klärungs-, Verhandlungs- und Lösungsarbeit. Sie sind für diese Leistung ausgebildet und fachlichen sowie ethischen Standards verpflichtet. Unabhängig von unterschiedlichen Phasenmodellen und Vorgehensweisen in den Mediationssitzungen gibt es eine Prozesslogik der Mediation, die gleich bleibt, ob nun zwei Personen mit dem Mediator am Tisch sitzen oder ob mehrere größere Gruppen, von einem Mediatorenteam unterstützt, sich in einer Halle gegenüberstehen. Stets geht es zunächst um die Klärung des Kontextes, in dem jede Partei den Konflikt erlebt. Dies dient einerseits der Selbstklärung (über Konflikthintergründe und -zusammenhänge), andererseits legt es den Grund für Perspektivenwechsel: Da die Parteien mit ihrer eigenen Sicht anerkannt werden und den Kontext der jeweils anderen Parteien erfahren, sind sie dann fähig zu einem Perspektivenwechsel. Aus diesem Perspektivenwechsel – der Sicht aufs Problem aus verschiedenen Blickwinkeln – rührt die Qualität der so erarbeiteten Lösungen. Sie halten verschiedenen Blickwinkeln stand und bilden einen neuen, gemeinsamen Kontext.

Das Handlungsrepertoire der Mediatoren umfasst eine breite Palette: Es sind wichtige Elemente aus dem sachgerechten Verhandeln integriert – heutzutage hat sich wohl jeder Organisationsmediator mit dem so genannten *Harvard-Konzept*¹ beschäftigt und setzt es ein; aus unterschiedlichen klientenzentrierten Beratungsformen – auf Carl R. ROGERS,² den Vater mehrerer wichtiger Gesprächsmethoden, berufen sich viele Mediatoren; und schließlich sind aus der systemischen Beratung nicht nur deren grundlegende Fragetechnik, das zirkuläre Fragen,³ sondern auch ein Grundverständnis lösungsfokussierter Arbeit⁴ überhaupt in die Mediation eingedrungen. Der Mediator bewegt sich in einer Spannung zwischen den unterschiedlichen Anforderungen, die Menschen im Mediationsprozess zu fördern (in ihrem Ausdrucks- und Klärungsvermögen), den Prozess in der Richtung auf Lösungen zu halten (also notwendige Schleifen zuzulassen, ohne die Orientierung zu verlieren), und schließlich, das dafür notwendige Maß an Prozesskontrolle auszuüben (also seine Oberhand als Leiter der Mediation zu sichern). Die Kunst des Mediators besteht darin, die jeweils angemessenen Interventionen zu wählen und anzubringen. Die Verantwortung des Mediators liegt in der fachgerechten Leitung des Prozesses, während die Parteien die Verantwortung für die Inhalte und vor allem für die Lösungen haben. Diese Lösungen haben in der Mediation oft eine überraschende, so nicht vorhergesehene Form. Sie sind in der Regel nicht ein Kompromiss zwischen den divergierenden anfänglichen Positionen der Parteien, sondern sie beziehen die Anliegen und Interessen der Parteien ein. Es entstehen so genannte Win-win-Lösungen, mit denen alle Parteien zufrieden sind.

Auch eine Mediation, die nicht bis zu diesem Punkt gelangt (weil zum Beispiel die Parteien zu dem Schluss kommen, dass sie sich *nicht* vereinbaren wollen), ist eine Mediation. Unter kundiger Leitung bringt auch sie Ergebnisse durch die Klärung von Hintergründen und Anliegen; auch hier entstehen für die Parteien Handlungsimpulse, die ohne die Mediation nicht entstanden wären.

1.2 Warum Mediation?

Unbearbeitete Konflikte kosten viel Geld.

Konflikte verursachen Kosten, soviel steht fest.⁵ Gut erfassbar sind die Konfliktkosten erster Ordnung.⁶ Darunter verstehen wir die rechenbaren Kosten,

die dadurch entstehen, dass die Konfliktbeteiligten ihre Arbeitszeit zum Teil der Konfliktaustragung statt ihren beruflichen Aufgaben widmen, und dass die Maßnahmen zur Eindämmung des Konfliktes Geld kosten. Schwieriger zu erfassen sind die Kosten zweiter Ordnung, nämlich Faktoren wie sinkende Produktivität, zerstörtes Beziehungskapital und entgangene Geschäftsgelegenheiten. Wir befassen uns in diesem Buch mit Kostenfragen der dritten Ordnung: Nämlich mit der Wirkung von Konflikten, je nach ihrer Bearbeitung Entwicklung zu bremsen oder zu fördern.

Jede Managementmaßnahme soll mehr Nutzen bringen als sie kostet; damit sind wir ganz einverstanden. Das in diesem Buch vorgestellte entwicklungsorientierte Konfliktmanagement öffnet einen Zugang zu Kosten und Nutzen der dritten Ordnung, die auch hier in einem guten Verhältnis stehen sollen. Freilich ist in unseren Augen der in Geld rechenbare Nutzen einer gut unterstützten Entwicklung nur ein – gleichwohl wichtiger – Aspekt neben anderen. Wir sind davon überzeugt, dass jedem Menschen ein Drang zur Entwicklung innewohnt, der sich nicht auf quantitatives Wachstum einengen lässt und auch nicht auf Rechengrößen, und wir sind überzeugt, dass menschliche Arbeit dieses Bedürfnis einlösen sollte (→ **Arbeitsblatt «Konfliktkosten» in Teil C**).

Herkömmliche Wege der Bearbeitung kosten außerdem viel Zeit.

Der Druck auf Unternehmen, sich dem immer rascheren Wandel ihrer Umwelten immer schneller anzupassen, nimmt zu. Die rasche Gangart führt zu Stolpern oder gar Stürzen, wenn nicht gerade an schwierigen Wegabschnitten eine adäquate, das heißt auch zeitnahe Unterstützung angeboten wird. Deshalb ist die unmittelbare Raschheit von Mediation wichtig. Sie bietet eine Alternative zur kostentreibenden Langwierigkeit der Klärung in einem Gerichtsverfahren.

Gerichtliche Auseinandersetzungen schaden dem Ansehen des Unternehmens.

Aus guten Gründen entschließt ein Unternehmensverantwortlicher sich meist nur schweren Herzens, gerichtliche Schritte einzuleiten: Wer gegen seine Lieferanten prozessiert oder gar gegen seine Kunden, wer sich mit Projektpartnern in gerichtliche Auseinandersetzungen verstrickt oder wer betriebsinterne Auseinandersetzungen vor dem Arbeitsgericht ausfechten muss, erleidet Einbussen an seinem Image und schlimmer: am Vertrauen, das andere in ihn setzen können. Vertrauensschäden sind langfristig wirksam und schwer auszubessern. Jeder möchte solche Schäden vermeiden. Immer mehr große Unternehmen werben

deshalb heute damit, dass es ihnen gelingt, die Zahl der gerichtsanhängigen Verfahren von Jahr zu Jahr zu senken – durch Mediation und ähnliche Verfahren.

Konfliktchancen nutzen!

Konflikte sind immer wieder deutliche Anzeichen für die Notwendigkeit von Wandel – und gleichzeitig Begleiterscheinungen von Wandel. Die Energien des Konfliktes können Antriebskräfte für notwendigen und sinnvollen Wandel in Ihrem Betrieb sein. Das ist für unmittelbar Konfliktbeteiligte oft schwer anzuerkennen. Doch auch dem, der einen guten Status quo erhalten möchte, sagen Konflikte: «Wenn Du möchtest, dass alles so bleibt wie es ist, dann musst Du ständig etwas verändern, sonst wirst Du von Veränderungen überrollt!»

Organisationales Lernen.

Mediation kann das Wissenskapital des Betriebes vermehren und organisationales Lernen fördern. Sie bietet bei fachlich richtiger Anwendung einen hohen Anteil von Selbstdiagnosemöglichkeiten für das Unternehmen. Das Mediationsverfahren bietet darüber hinaus Ansatzpunkte, das erworbene Wissen in Handeln zu überführen. Wir werden Ihnen zeigen, wie dies genutzt werden kann. Das Verfahren hierzu ist nicht Teil eines «Standard-Mediationsprozesses», sondern es ergibt sich erst, wenn man Mediation weiterdenkt in den Bereich der Organisationsentwicklung.

Die interne und externe Dialogfähigkeit des Betriebes stärken!

Die Konfliktbeteiligten zeigen die unterschiedlichen inneren Stimmen der Organisation. Im Konflikt sind sie schrill. In der Mediation werden sie in einen Dialog gebracht. Mit der internen Dialogfähigkeit des Betriebes korrespondiert seine Fähigkeit, mit ganz unterschiedlichen Stimmen von außen (Kunden, Lieferanten, Anrainer, Mitbewerber) in Dialog zu treten.⁷ Je differenzierter diese äußeren Anforderungen sind, desto stärker ist auch die innere Vielstimmigkeit des Betriebes gefordert. Dialogfähigkeit sichert eine Entwicklungsfähigkeit, die den sich ändernden Umweltbedingungen angemessen ist.

Dieses Buch handelt insbesondere von den letzten drei Punkten. In **→ Kapitel A 3** erfahren Sie, wie Sie es schaffen können, in diesem Sinne etwas Positives aus einem Konflikt zu ziehen.

1.3 Wirtschaftsmediation oder Organisationsmediation?

Sicherlich haben Sie schon den Begriff «Wirtschaftsmediation» gehört. Er macht deutlich, dass Mediation in der Wirtschaft angewendet werden kann – dass kreative Lösungen, von denen alle Seiten profitieren, auch da möglich sind, wo es um viel Geld und Effektivität geht. Dieses Versprechen vermag Mediation auch tatsächlich einzuhalten.

Wir benutzen auch den Begriff «Organisationsmediation» und möchten erklären, warum. Der Begriff Wirtschaftsmediation ist in der Fachwelt nicht unumstritten, weil man sich fragen muss, ob Konflikte bzw. Mediation in der Wirtschaft grundsätzlich anders sind, als sonstwo – dies würde einen eigenen Begriff aus fachlicher Sicht rechtfertigen (aus Marketinggesichtspunkten mag er ohnehin nützlich sein). Bei solchen Konflikten zwischen Unternehmen, in denen es fast ausschließlich um Rechtsansprüche geht und die Anwälte mit am Tisch sitzen, mag dies stimmen.

Grundsätzlich jedoch machen wir immer wieder die faszinierende Erfahrung, dass sich die Konfliktdynamiken – von ihrer inneren Logik her besehen – und damit auch die Interventionsstrategien durch (zum Beispiel) Mediation in den verschiedensten Bereich praktisch gleichen. Die Umgangskultur der Beteiligten variiert selbstverständlich stark – etwa zwischen einem Bauunternehmen und einem Heim für psychisch Kranke, und Mediatoren müssen in der Lage sein, sich darauf jeweils einzustellen (→ A 1.5, Abschnitt «Kulturkompetenz») – die Logik der Konfliktgenese und -eskalation bleibt gleich.

Insbesondere ist für Mediation nicht die Frage entscheidend, ob es sich um Nonprofit- oder um Profit-Organisationen handelt. Wichtig ist vielmehr, ob es den Zusammenhang organisierter Arbeit für gemeinsame Ziele gibt (Versorgung von Patienten; Bau marktfähiger Küchengeräte; Entwicklung neuartiger Software; Verkauf attraktiver Urlaubsreisen; Vermittlung zukunftssichernder Bildungsgüter). Daraus ergeben sich jeweils gemeinsame Denkmuster, Leitbilder, Strukturen, Hierarchien, Rollen, Arbeitsabläufe, und auf der materiellen Seite stehen Räume, Geräte, und Geld. Ob die Vermehrung dieses Geldes Teil der Zielsetzung ist, macht für unsere Arbeit nicht den entscheidenden Unterschied. Entscheidend ist vielmehr, dass die Mediation innerhalb von einer oder mehreren Organisationen stattfindet.⁸ Daher also *Organisationsmediation*.⁹

1.4 Kann Mediation Sie unterstützen?

Die Rede von der Einsamkeit der Manager – nie trifft sie genauer, als wenn es um Konfliktsituationen geht. Zwar erzeugen Konflikte auch Koalitionen, indem sie alle polarisieren, die in die Nähe kommen – aber Sie wissen, welchen schalen Geschmack die so entstandenen oder fester geschmiedeten Verbindungen haben. Ihre Verantwortung für Ihre Arbeit wird Ihnen dadurch nicht abgenommen.

Wahrscheinlich wünschen Sie sich Unterstützung. Dieser Wunsch ist nachvollziehbar. Konflikt schafft häufig Isolation und ein Gefühl von Einsamkeit. Konflikte machen Menschen unattraktiv, und das isoliert sie in ihrer Umgebung. Hatte einer Ihrer Freunde je einen lang anhaltenden Konflikt? Einen Konflikt, über den er jeden Tag sprechen musste, weil er es sonst nicht mehr ertragen hätte? Wie lang mochten Sie ihm zuhören, wie er wieder und wieder davon sprach? Einer einseitigen Konfliktschilderung zuzuhören ist sehr ermüdend. Sie zeigt einen ganz engen Blickwinkel, und oft erscheint sie einfach als unvernünftig ... Immer wieder werden seine Schilderungen Ihren Freund als einen Menschen mit viel weniger Weitblick erscheinen lassen, als der Mann, den Sie kannten. Wann haben Sie begonnen, ihn deshalb zu meiden? Als Freund haben Sie gespürt, dass diese Person an einer inneren Isolation leidet. Ein Mensch im Konflikt hat im Lauf der Zeit immer weniger Zugang zu seinen eigenen Werten und immer weniger Zugang zu den eigenen Energien, mit denen sich Widersprüche heilen ließen.

Lesen wir über die Einsamkeit der Spitzenmanager, und das Bild ist weit hin akzeptiert und respektiert, fast ein kleiner Heiligenschein ..., dann ist die Isolation durch Konflikte in den meisten Fällen Teil des Bildes. Der einzelne Konfliktbeteiligte erlebt, dass jeder ihn allein lässt – bis auf diejenigen, die sich seiner Konfliktpartei angeschlossen haben. Unterstützung, folgern wir, ist von außerordentlicher Bedeutung, und die Suche nach Unterstützung ist eine ganz gesunde Reaktion. Nur scheint die Auswahl an möglichen Unterstützern meist sehr schmal: Wenn überhaupt, dann sehen die Konfliktparteien nur ein Quelle der Unterstützung, nämlich Unterstützer, die ihrer eigenen Partei beitreten um Seite an Seite mit ihnen zu kämpfen, und es scheint keine wirkliche Wahlmöglichkeit zu geben. Um aber eine gute Entscheidung bei der Wahl zu treffen, müssen Sie eine größere Palette der Wahlmöglichkeiten erlauben.

In der Vereinzelungssituation eines Langzeitkonflikts scheint der Gang zum Gericht oft die einzige Möglichkeit, dafür zu sorgen, dass jemand wirklich auf Sie hört und Sie unterstützen wird. Da ist etwas dran. Ihr Anwalt stellt sich auf Ihre Seite – schließlich bezahlen Sie ihn dafür. Wenn es vor allem um Rechtsfragen geht, und wenn der Manager sicher ist, in einem juristischen Verfahren zu obsiegen, dann mag es stimmig sein, die notwendigen Schritte einzuleiten, um einen Gerichtsentscheid für die Beendigung der Streitigkeiten zu erwirken. Man sollte sich jedoch bewusst machen, wie hoch die Kosten oft tatsächlich sind: Der erforderliche Zeitaufwand (nicht im Gerichtssaal, dort wird Ihr Anwalt Sie vertreten, sondern die Zeit, wo der Konflikt weiterläuft und weiter eskaliert, weil der Gerichtsentscheid sich hinauszögert); die Investition an Arbeitskraft Ihrer Mitarbeiter, die den Fall vorbereiten; die Investition für die Anwälte – und all das mit unsicherem Ausgang! Nur eines ist sicher: Jeder weitere Kontakt oder gar eine Zusammenarbeit zwischen den Konfliktparteien wird äußerst schwierig, wenn nicht unmöglich sein. Der Gerichtsentscheid markiert in den meisten Fällen das Ende der Beziehung. In einigen Fällen mag das ein angemessener Preis für die Sache sein, und spricht nicht gegen den Gang zum Gericht. Es ist wichtig, die ganz unterschiedlichen eigenen Interessen, die in den Fall verweben sind, in die Erwägungen zum Lösungsweg aufzunehmen, sowie die Frage der unterschiedlichen Zeitabläufe bei unterschiedlichen Verfahrensformen (wie schnell bekommt man eine Entscheidung?), die Frage der Kreativität (wird die Lösung etwas Besseres sein als das, was die Parteien sich ohnehin bereits überlegt hatten?), der Beziehungen (kann man es sich leisten, die Möglichkeit der Zusammenarbeit durch ein Gerichtsverfahren abzuschneiden?), und nicht zuletzt die Frage der Gerechtigkeit (entsprechen die im Rahmen eines Gerichtsverfahrens denkbaren Entscheide Ihrem Sinn für Gerechtigkeit?). Die meisten Arbeitgeber haben mehr Erfahrung mit diesen Dingen als ihnen lieb ist. Was sie dennoch immer und immer wieder durch Gerichtserfahrungen gehen lässt, zähneknirschend, ist ganz einfach das Fehlen einer sichtbaren Alternative. Die Schleife der gerichtlichen Erfahrungen wieder und wieder zu durchlaufen, kann das Empfinden der Isolation verstärken. Ihr Unterstützer bei Gericht – der Anwalt – stellt sich nur vorübergehend auf Ihre Seite, und indem er es tut, verschärft er oft genau das, was die Isolation verschlimmert – die Eskalation des Konfliktes. Die Isolation ist möglicherweise eine zweifache: nicht nur von anderen Menschen, sondern auch von dem, was Sie als Führungskraft gerne möchten; wie Sie Ihre Rolle im Unternehmen ausfüllen möchten. Hatten Sie sich so

Ihre Rolle vorgestellt: Gegen die eigenen Mitarbeiter oder gegen die eigenen Kunden oder Lieferanten prozessieren? Im Extremfall vielleicht, ja, aber doch nicht immer und immer wieder! Von den eigenen Werten abgeschnitten zu werden, ist vielleicht die schlimmste Art der Isolation.

Mediation und Gerichtsverfahren sind von ihrer Prozesslogik her sehr unterschiedlich. Ihre Auswirkungen im Beziehungsgeflecht des Unternehmens sind geradezu gegensätzlich. Das darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch alternative Formen der Streitbeilegung sich auf dem Boden unseres Rechtssystems bewegen, das seine Gültigkeit hat und behält. Es geht in allen Fällen um die Wiederherstellung des Rechtsfriedens. Wie Mediation in das Rechtssystem eingebettet ist, erfahren Sie in → Kapitel A 2.

Unter den Verfahren, die den Parteien Raum lassen für eine an ihren Bedürfnissen orientierte Lösung, hält Mediation den Platz der Methode, die sich besonders geschmeidig den Gegebenheiten des Unternehmens anpassen kann und seinen Nutzen mehren, ohne die Parteien zu verraten, und sie ist dadurch seit mehreren Jahren die am lebhaftesten diskutierte Methode auf diesem Feld geworden.

Dennoch ist Mediation in vielen Unternehmen noch immer unbekannt, und es braucht eine gewisse Anleitung, um den geeigneten Mediator zu finden. Und andererseits sind die Pfade, auf denen man Organisationsmediator wird, erst in den letzten Jahren getreten worden, und es braucht wiederum Anleitung, zu verstehen, welche Mediatoren verlässlich sind.

Es gibt unterschiedliche Zugänge zur Organisationsmediation. Organisationsentwicklungs-Berater ebenso wie auch Anwälte, haben begonnen, in Konflikten ihrer Klienten zu vermitteln, und jedes Jahre wird eine wachsende Zahl von Mediatoren durch private Institute wie auch Hochschulen ausgebildet. So kommt es, dass die Mediatoren, unter denen Sie wählen können, einen ganz unterschiedlichen beruflichen Hintergrund haben mögen – diese Unterschiedlichkeit bietet allen Mediationsklienten die Qual der Wahl und die Sicherheit, den Richtigen oder die Richtige zu finden – bei genügend sorgfältiger Suche. In Bezug auf die fachliche Qualität des Angebotes ist es uns wichtig, dass unterschiedliche Berufsgruppen Zugang zur Mediation behalten – eine Einengung ginge letztlich zu Lasten der Klienten und ihrer – ganz vielfältigen – Anliegen.¹⁰ Sie können sich bei der Auswahl unterstützen lassen von Institutionen, die

Qualitätsstandards von Mediation sichern, wie zum Beispiel von Berufsverbänden der Mediatoren oder Organisationsberater, und, an einigen Orten, von der örtlichen Handelskammer. Obgleich die Vielfalt vielleicht zunächst verwirrt, können doch einige gleich bleibende Merkmale für einen guten Organisationsmediator ausgemacht werden. Diese Merkmale sollten Sie kennen. Im Grunde liegt ihre Einhaltung in der Verantwortung des Mediators selbst. Jedoch werden Sie Ihren Mediator zielstrebig wählen können, wenn Sie die Merkmale vor Augen haben und als Kriterien anwenden können.

Der Mediator ist eine dritte Partei. Sie unterstützt die Konfliktparteien bei deren Arbeit am Konflikt. Um dies sachgerecht tun zu können, gibt es eine Reihe von Bedingungen. Einige davon liegen im Mediator und seiner Fachlichkeit, andere liegen im Fall und in der Konstellation des Falles zum Mediator.

1.5 Was Mediatorinnen und Mediatoren mitbringen müssen

In diesem Kapitel stellen wir wichtige Merkmale von Organisationsmediation dar, verankert als Kanon der essenziellen Qualitäten und Fertigkeiten, die Sie von Mediatoren erwarten sollten.

Neutralität

Der Mediator darf von keiner der Konfliktparteien abhängig sein. Auch darf er nicht in den Konflikt verwickelt sein oder bei dem Konflikt «eigene Einsätze im Spiel» haben. «Stake», englisch für «Einsatz im Spiel», ist auch in der Konfliktvermittlung ein wichtiges Stichwort. Stakeholder sind hier Personen oder Gruppen, die durch das Ergebnis der Konfliktbearbeitung etwas zu gewinnen oder zu verlieren haben. Was auch immer die Parteien vereinbaren, der Mediator sollte sich nicht innerhalb der Reichweite der Lösung aufhalten: er sollte keinen Vorteil oder Nachteil von ihr haben. Dies ist eine Anforderung an den Mediator und nicht etwa an die Lösung! Stellen Sie sich Ihre Reaktion vor, wenn der von Ihnen berufene Mediator aus dem Fall einen Vorteil gewinnt, weil die von den Parteien unter seiner Leitung erarbeitete Lösung die Firma seiner Ehefrau begünstigt ... → **Anhang C 3, «Code of Conduct», Abs. 2.1.**

Neutralität des Mediators wird aber nicht nur durch wirtschaftliche Verflechtungen gefährdet, sondern gelegentlich auch durch den De-jure-Auftraggeber der Mediation, also durch Sie. Wenn Sie von vornherein eine bestimmte

Lösung befürworten – vielleicht aus guten Gründen – und den Mediator beauftragen, diese Lösung zu favorisieren, dann gefährden Sie die Neutralität des Mediators und machen damit seine Arbeit unmöglich. Der Mediator wird deshalb solche Anteile eines Auftrages nicht annehmen und stattdessen mit Ihnen darüber sprechen, welche Anliegen Ihrerseits dahinter stehen und wie diese auf geeigneteren Wegen eingelöst werden können.

Allparteilichkeit

Neben der Neutralität gibt es ein weiteres wichtiges Kriterium der Balance: Allparteilichkeit. Damit ist gemeint, dass Mediatorinnen und Mediatoren *allen* Parteien bei der Konfliktbearbeitung zur Seite stehen und sie *alle* unterstützen. Der Mediator unterstützt alle Parteien darin, ihre Interessen und Bedürfnisse gut auszudrücken, und er unterstützt sie in ihrer Fähigkeit, eine gute Lösung zu bauen. Sobald Sie und der Mediator sich einig sind, dass der Fall für Mediation geeignet ist, haben alle Parteien Anspruch auf die Unterstützung des Mediators – zunächst bei der Klärung, ob sie selbst auch eine Mediation wünschen, und dann für das Mediationsverfahren selbst.

In manchen Fällen mag es Ihnen nicht leicht fallen, das zu akzeptieren – schließlich hat jeder eskalierte Konflikt die Tendenz, seine Beobachter zu polarisieren. Wir denken dann in Bezug auf die Parteien in Begriffen von «richtig oder falsch», «mächtig oder ohnmächtig», «Aggressor oder Opfer» – und alle diese Begriffspaare führen zu dem Schluss, die eine Partei benötige mehr Unterstützung als die andere. Allparteilichkeit wird von vielen Faktoren gefährdet: Sympathie für eine der Parteien, Gerechtigkeitsempfinden, Abscheu vor der Art, wie eine der Parteien sich im Konflikt verhalten hat oder sich zu Beginn der Mediation verhält. Als Mediatoren aber wissen wir: Es gibt (fast immer) subjektiv gute Gründe (im Sinne von nachvollziehbaren menschlichen Bedürfnissen) für manchmal auch blödes Verhalten.¹¹ Und, um Missverständnissen vorzubeugen: Diese guten Gründe zu *verstehen*, und zwar die von allen Parteien (also: allparteilich), heißt nicht – wie im Alltagsdenken oft vorausgesetzt –, mit den daraus abgeleiteten, mitunter zerstörerischen Handlungen automatisch *einverstanden* zu sein.

Allparteilichkeit ist ein Erfordernis der Kunst der Mediation und ein ethisches Erfordernis. Sie wird durch die Verpflichtung der Mediatoren auf strikte Standards und vor allem durch ihre sorgfältige Ausbildung gesichert.

Gelegentlich tauchen im Auftrag implizite Anliegen des Auftraggebers auf, die der Mediator im Vorgespräch sehr sorgfältig besprechen muss, um seine

Allparteilichkeit abzusichern – zum Beispiel wenn Sie ihn in einem Fall rufen, der im Grunde ein Konflikt Arbeitgeber versus Arbeitnehmer ist und Konfliktgegenstand ist die Gestaltung des Arbeitsverhältnisses. In einem komplexen Fall dieser Art kann das dahin führen, dass der Mediator Ihnen rät, die zuständige Gewerkschaft mit in die Auftraggeberschaft hinein zu nehmen (was sich letztlich dann an der Frage zeigt, wer sich an der Honorarzahlung beteiligt). Da wird deutlich, dass die Frage der Allparteilichkeit aus zwei Perspektiven stimmig sein muss: Der Mediator muss sich selbst in der Lage sehen, beide Parteien gut zu unterstützen, ohne Einschränkungen oder verdeckte Einschränkungen durch den Auftrag. Und beide Parteien müssen sich vorstellen können, dass der Mediator sie wirklich gut unterstützen wird. Allparteilichkeit ist aber auch eine Zuschreibung durch die Parteien, nicht allein eine Qualität, die der Mediator von sich aus mitbringt. Allparteilichkeit entsteht als Haltung des Mediators und als Wahrnehmung der Parteien: Wenn die Parteien ihn nicht als allparteilich sehen können, dann hat der Mediator faktisch seine Allparteilichkeit für diesen spezifischen Fall verloren. Dies wäre in obigem Fall zu befürchten, wenn Auftraggeber lediglich die Arbeitgeberseite wäre.

Zur Allparteilichkeit gehört auch, dass der Mediator auf die *Freiwilligkeit* des Verfahrens achtet. Wenn eine der Parteien dazu gezwungen wird, dann macht sich der Mediator praktisch zum Komplizen der Partei, die tatsächlich freiwillig zur Mediation kommt. Er würde seine Unabhängigkeit verlieren, faktisch und in den Augen der Parteien. Hinzu kommt, dass der Mediationsprozess unter Zwang nicht «funktioniert»: Die Konfliktparteien erarbeiten keine gute Lösung, wenn ihnen der Antrieb dazu fehlt. Damit ist das Stichwort für eine wichtige Differenzierung gegeben: Der Antrieb jeder einzelnen Partei zur Mediation resultiert aus dem Verhältnis zwischen ihren Annahmen darüber, welche Alternative zur Mediation sie bestenfalls haben (vielleicht doch ein Gerichtsverfahren?) und was ihnen schlimmstenfalls ohne die Mediation geschehen kann.¹² Und dieses «schlimmstenfalls» enthält möglicherweise bereits hohe Anteile von Zwang. Der schlimmste Fall ist geprägt von den Rahmenbedingungen. Dazu gehört auch, beim Chef in Ungnade zu fallen, wenn man die als letzte Chance offerierte Mediation nicht mitmacht. Vernünftigerweise wird sich niemand den Strapazen einer Mediation unterziehen, wenn nicht die Alternativen noch unerfreulicher erscheinen. Für Ihren Mediator gibt es einerseits die Option, die Mediation frühzeitig abzuschließen, wenn sich nämlich herausstellt, dass der von einer Partei empfundene Zwang so weit