



Inhalt

I Jahrgang 9 | Ausgabe 11 | www.interculture-journal.com

Katharina Kriegel
*Verlustreiche Konfliktbearbeitung
in deutschen Unternehmen.
Mediation als gewinnbringende
Alternative?*

Claude-Hélène Mayer
*Managerial Worlds.
Konstruktionen kultureller
Differenz und Gleichheit in Südafrika*

Ettienne Goutier
*The first colour blind
American President?*

Michael Pleister
*Ein interkultureller Modellversuch
in Nordrhein-Westfalen:
Das Gymnasium Eringerfeld
in türkischer Trägerschaft*

Anant Kumar
*The empire strikes back:
die postkoloniale Indische Literatur
von außen nach innen*

Umgang mit Kulturdifferenzen in Ausbildung, Unternehmen, Politik und Literatur

Herausgeber:
Jürgen Bolten
Stefanie Rathje

2010

Verlustreiche Konfliktbearbeitung in deutschen Unternehmen. Mediation als gewinnbringende Alternative?

Katharina Kriegel

M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Jena, Fachbereich Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, Forschungsschwerpunkt: Interkulturelle Mediation

Abstract

Is it possible to describe Intercultural Mediation as an appropriate form of conflict management in businesses? Based on theoretical reflection and with the support of empirical data (which is usually collected abroad) the answer would be yes¹. Though whomever begins to contemplate presenting his/her reflections in Germany will be immediately confronted with the question whether mediation (interculturally understood or not) is actually known and practiced in German businesses. Why? Because every form of conflict management can only aspire to endure Intercultural challenges if it is an element of the organisational culture as such. – The use of Intercultural Mediation requires the use of mediation in the first place. Based on the fact that mediation does not yet play a noteworthy role in German businesses this article has then two goals:

1. to support the reasoning of the deficits of well-established forms in conflict management in businesses from a conflict theoretical point of view and
2. to clearly outline mediation as a method of conflict management.

1. Einleitung

In den Jahren 2005-2007 wurden mit mehr als 150 deutschen Unternehmen Studien mit dem Titel *Commercial Dispute Resolution – Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich* durchgeführt und diese zeichnen ein so klares wie ernüchterndes Bild: Mediation als interessenbasierte Methode der Konfliktbearbeitung hat hierzulande noch immer keinen nennenswerten Stellenwert erreicht. Obwohl die unternehmensspezifischen Vorteile dieses außergerichtlichen Verfahrens deutlich erkannt würden, so heben die Autoren der Studien hervor, wird es bislang nicht dem großen Bedarf nach Konfliktlösungen entsprechend in der Praxis umgesetzt (Wellmann et al. 2008). Mediation in Wirtschaftsunternehmen bildet nach wie vor die Ausnahme (vgl. Kessen 2000, Alexander 2003, Kals 2006).

Wo liegen die Gründe dafür? Anhaltspunkte für eventuelle Widerstände sind sicherlich nicht nur in der Komplexität und Zielausrichtung profitorientierter Organisationen zu finden. Aus der Perspektive der Forschung dürften vielmehr vereinzelt Vorurteile, überwiegend jedoch das fehlende Wissen (Budde 2006:98) und die fehlende Erfahrung mit dieser Methode der Konfliktbearbeitung in Deutschland eine entscheidende Rolle spielen. Nicht zuletzt aber und vor allem hat es aus Perspekti-

ve der Autorin kulturelle Gründe, dass die Methode Mediation hierzulande noch wenig in Betracht gezogen wird, während sie andernorts bspw. in den USA, in der Unternehmenswelt fest integriert ist (Heintel / Falk 2006:58)².

Angesichts dieser Situation möchte sich der vorliegende Aufsatz folgender Frage widmen: Welche Vorteile bietet diese Methode, die in den 60er Jahren in den USA entwickelt und erst Ende der 80er Jahren einem deutschen Publikum bekannt gemacht wurde, im Umgang mit Konflikten in Organisationen³? Um hierauf plausible Antworten zu geben, konzentriert sich dieser Beitrag auf folgende drei Kernthemen:

- 1) Welche Konfliktkonstellationen finden wir in Unternehmen vor?
- 2) Worin besteht das Manko der gängigen Formen der betrieblichen Konfliktbearbeitung?
- 3) Wann, wie und mit welcher Konsequenz kann Mediation zum Einsatz kommen?

2. Welche Konfliktkonstellationen finden wir in Unternehmen vor?

Menschen in Unternehmen müssen gemeinsam Arbeitsaufgaben in einem sozialen Gefüge realisieren. Aus dieser Beschreibung lässt sich schlussfolgern, dass es keine konfliktfreien Unternehmen geben kann. Besondere Funktionen, Hierarchien und formale Strukturen bestimmen die Arbeitsabläufe in diesem Gefüge, das eingebettet ist in eine Umwelt, die es ihrerseits beeinflusst und verschiedenste Ansprüche stellt. Unternehmen sind aufgrund dessen stetig in Bewegung, müssen sich entwickeln und anpassen (Pühl 2006:11). Reibungen, die durch Konflikte entstehen, können nicht vermieden, es muss mit ihnen umgegangen werden.

Konflikte sind nicht lediglich als störend empfundene Erscheinungen in Organisationen, sie sind diesen sozialen Formen eigen (Regnet 2001:73). Um die Besonderheiten der Konflikte in Organisationen zu verstehen, betrachten wir kurz die für Unternehmen typischen Konstellationen. Eine grobe Unterteilung differenziert interne von externen Unternehmenskonflikten und ordnet dabei die Konflikte, die im Unternehmen entstehen den ersten, die Konflikte, die zwischen Unternehmen entstehen, den letztgenannten zu (Duve et al. 2003:15). Als besonders wichtig erscheinen Hierarchieebenen, die die Konfliktverläufe entscheidend beeinflussen. Bleiben wir auf der internen, also innerorganisationalen Ebene, können auf der gleichen Hierarchiestufe Konflikte zwischen Individuen entstehen (Mitarbeiter) aber auch zwischen Individuen und Kollektiven (Mitarbeiter-Team) oder zwischen Kollektiven (Team-

Team). Unterschiedliche hierarchische Ebenen können beteiligt sein bei eben diesen Konflikten zwischen Individuen (Mitarbeiter-Führungskraft), zwischen Individuen und Kollektiven (Führungskraft-Team) und zwischen Kollektiven (Geschäftsführung-Team). Ordnen wir Konflikte zwischen Unternehmen den externen Konflikten zu und beschreiben sie als zwischenorganisational, fehlt uns eine wichtige Differenzierungsstufe für Auseinandersetzungen zwischen einzelnen Abteilungen innerhalb eines Unternehmens. Diese haben sich zu „Einheiten mit einer hohen – oft auch rechtlichen – Eigenständigkeit“ entwickelt (Duve et al. 2003) und unterscheiden sich zum Teil so sehr voneinander, dass Berning von verschiedenen Kulturen innerhalb eines Unternehmens spricht:

„Innerhalb der Unternehmen gibt es Subsysteme mit eigenen Regeln. So wird das Regelsystem im Vorstand einer Aktiengesellschaft nicht zwingend mit der Unternehmenskultur in der Poststelle dieses Unternehmens identisch sein, auch wenn von einem Vorstand Regeln in das Unternehmen hineinwirken.“ (Berning 2006:22)

Konflikte zwischen Abteilungen nehmen demnach eine Sonderstellung zwischen inner- und zwischenorganisationalen Konflikten ein. Interessant (auch wenn an dieser Stelle nicht weiter verfolgt) ist die Frage, inwiefern in diesem Fall bereits von interkulturellen Konfliktkonstellationen innerhalb einer Unternehmenskultur (Rathje 2007) gesprochen werden kann, auch wenn Beteiligte derselben nationalen Identität angehören.

2.1 Drei typische Konfliktherde

Fragen wir weiter um das Konfliktgeschehen in Unternehmen besser zu verstehen: Lassen sich Anlässe ausmachen, die mehr und stärker für Konfliktsituationen in Unternehmen sorgen als andere? Die Forschungsliteratur verweist in für die Bundesrepublik repräsentativen Analysen vor allem auf drei solche Konfliktherde:

1. In schätzungsweise 90% aller Wirtschaftskonflikte spielt Führungsverhalten eine Rolle (Berning 2006:24). Diese Konflikte sind aufgrund der unterschiedlichen hierarchischen Einbindung der Konfliktbeteiligten eine Herausforderung für jedes Konfliktmanagement, das ein Machtgleichgewicht zwischen den Konfliktparteien anstrebt, wenn es um die gemeinsame Konfliktbearbeitung geht.
2. Besonders anfällig für Konflikte sind Menschen und Teams immer dann, wenn Veränderungen auf sie zukommen, also Neues auf Bestehendes trifft. Wenn beispielsweise neue Mitglieder in ein Team integriert werden müssen, ist das Konfliktpotential generell hoch (Waas / Ertl 2008:221).

3. Agieren Unternehmen grenzüberschreitend, oder in ihnen Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft, bildet die interkulturelle Kommunikation einen weiteren wesentlichen Konfliktherd: Sowohl Führungsverhalten als auch bspw. Team-Interaktionen sind im interkulturellen Kontext noch einmal vor ganz neue Herausforderungen gestellt, da jedes Team- wie auch Hierarchieverständnis sozial und damit auch kulturell konstruiert sind. Jede Kultur hat ihre eigene Auffassung von normalem Verhalten in Organisationskontexten, die sie ihren Mitgliedern vermittelt. Die dem Verhalten zugrunde liegenden Handlungskonzepte in Arbeitszusammenhängen bilden „gegläubte Selbstverständlichkeiten“ der Mitglieder einer Kultur und bleiben damit in der Regel unreflektiert und unausgesprochen (Barmeyer 2002:38f.). Als Beispiel sei die in deutschen Unternehmen übliche Trennung zwischen dem Mensch in seinem privaten und seinem beruflichen Kontext genannt. Auch wenn der Beruf in vielen Bereichen durch die Kommunikationstechnologie mittlerweile schon längst in den privaten Bereich eindringt, ist es umgekehrt selten der Fall: Es handelt sich um ein kulturelles Muster, dass erst dann Irritation erfährt, von Menschen aus fremdkulturellen Kontexten ihre angebliche „Privatangelegenheiten“ an den Arbeitsplatz bringen (Mayer 2007) und damit die Vorstellungen von richtigem Verhalten verletzen. Ärger und Unverständnis sind übliche Reaktionen, ausgelöst durch Prozesse psychologischer Attribuierung: Dem anderen werden Verhaltensabsichten angedichtet (Faulheit, mangelnde Rücksichtnahme), ohne dass die zugrunde liegende kulturelle Differenz in der Kommunikation und somit auch Verhaltensorientierung entdeckt würde (Müller-Jacquier 2000). Es sind vor allem die aneinander wahrgenommenen widerspruchsvollen und als nicht adäquat eingeschätzten Verhaltensweisen, die zu Spannungen in interkulturellen Arbeitskontexten führen (Tiefenbacher 2005:79f.).⁴

2.2 Das Primat der Beziehung

Die oben aufgeführten Konfliktkonstellationen zeichnen sich durch eine hohe soziale (inter-subjektive) Komplexität aus (Schoen 2003:9). An einem Konflikt sind stets mehrere Parteien mit ihren individuellen Eigenschaften beteiligt, die ihrerseits in ein System eingebunden sind, dass ihr Verhalten beeinflusst. Aus dem großen Spektrum an Konflikthintergründen seien hier u.a. benannt Sach-, Wert-, Grundsatz-, Verteilungs-, Strategie-, Beziehungs- und innere Konflikte (Besemer 1998:28f.). Als defizitär wahrgenommene strukturelle Bedingungen, Kommunikationsprobleme oder Informationsdefizite können ebenfalls einen Konflikt auslösen. Interessanterweise gelten in Unternehmen Sachkonflikte als der dominante Konflikttyp. Unabhängig davon, spielen Konflikte auf der

Beziehungsebene eine weit größere Rolle, weshalb man eine große emotionale Involviertheit der Parteien beobachten kann (Kals 2006:138).

Dieses Phänomen kann in Rückgriff auf identitätstheoretische Ansätze erklärt werden: In jeder Interaktion versuchen Menschen ihre eigene Identität und die des Gegenüber zu schützen. Dies ist ein sehr komplizierter und auf verschiedensten Erfahrungen gegründeter Prozess, der leicht misslingen kann. Stellt der andere eine Sache in Frage, kann dies leicht die Person des anderen in Frage stellen. Informiert ein Vorgesetzter seinen Mitarbeiter zu spät über eine ihn betreffende Entscheidung, mag dies rein sachliche Hintergründe haben, wird jedoch vom Mitarbeiter u.U. als ungünstige (neue) Beziehungsdefinition interpretiert (z.B. geringe Wertschätzung). So entstehende „Beziehungs“-Konflikte werden oft über die vermeintliche Auseinandersetzung in Sachfragen ausgetragen. Wie die Konfliktforschung zeigt, erweist sich der zweckrational verhaltende Homo oeconomicus als ein moderner Mythos (Kals 2006:142).⁵

Die Komplexität eines Konfliktes wird auch durch die Themenvielfalt bedingt. Im Konfliktgeschehen vermengen sich stets mehrere Themen, die nebeneinander existieren, sich in ihrer Gewichtung unterscheiden und in ihrer Bedeutung für die Akteure sich ändern, so wie auch deren Wahrnehmung sich ständig verändert.

Bei allen Konfliktkonstellationen gilt, dass sie die Handlungsfähigkeit der Mitglieder von Unternehmen einschränkt. Für uns stellt sich deshalb die Frage, ob und wie Mediation darauf so reagieren kann, dass deren Handlungsfähigkeit wieder hergestellt wird und spezifisch an den Streitfall angepasste Lösungen gefunden werden, die sich an den Interessen der Konfliktparteien orientieren. Konfliktlösungsverfahren sind derzeit kaum institutioneller Bestandteil der Unternehmenswelt (Budde 2006). Deswegen müssen wir zunächst fragen, wie die in den Unternehmen üblichen Lösungswege zu beschreiben sind.

3. Worin besteht das Manko der gängigen Formen der betrieblichen Konfliktbearbeitung?

So banal es klingen mag, entscheidend für die Auswirkung von Konflikten ist der Umgang mit ihnen. Duve stellt die Weiterentwicklung von Lösungsmustern in unserer Gesellschaft auf einem Zeitstrahl dar: Flucht, Vernichtung, Unterwerfung, Delegation, Kompromiss, Konsens (Duve 2003:41). Derzeit führen Unternehmenskonflikte zunächst meist zu direkten Gesprächen (beispielsweise in Form von Verhandlungen).

Scheitert der Versuch Kompromiss oder Konsens herzustellen, wird die Verantwortung für die Lösung des Konfliktes in aller Regel an einen Dritten abgegeben, d.h. delegiert. Schafft es dieser Dritte, etwa ein Vorgesetzter, nicht, de-eskalierend auf das Konfliktgeschehen einzuwirken, wird auf frühere Entwicklungsstufen im Konfliktverhalten zurückgegriffen: Der Gegner wird dann unterworfen, sinnbildlich vernichtet oder – wenn dazu die Mittel fehlen – findet der eigene Rückzug aus dem Konflikt statt (Bsp. [innere] Kündigung einer Einzelperson, Marktrückzug eines Unternehmens). Büßt ein Unternehmen nicht wertvolle Ressourcen ein, sollte man nun fragen, wenn es Konflikte so löst, dass strukturell nur *ein* Gewinner, stets aber immer auch ein Verlierer aus einem Streit hervorgeht? Welche Konsequenzen sind zu tragen, wenn durch den Umgang mit Konflikten diese eher intensiviert als nachhaltig gelöst werden?

Die drei Formen der Konfliktbearbeitung⁶, die derzeit in deutschen Unternehmen dominieren⁷, wirken sich nachweisbar hemmend, nicht selten sogar destruktiv auf Menschen und Prozesse aus (vgl. Kirchler 2008).

3.1 Erfolgreiche Konfliktbearbeitung? – Zufall!

In vielen Unternehmen fehlt es an systematisierten und institutionalisierten Wegen der Konfliktbearbeitung (Budde 2006:98). Wo diese fehlen, kann von einer Vermeidungsstrategie des Unternehmens gesprochen werden, der Bearbeitung von Konflikten Raum und Regeln zuzuweisen. Es bleibt somit der Kompetenz des Einzelnen, und damit dem Zufall überlassen, ob und wie der Konflikt im informellen Kontext bearbeitet wird, da es an qualifizierten Ansprechpartnern bzw. Angeboten fehlt. Nicht gelöste Konflikte beeinflussen oft jegliche Art der Kommunikation. Schnell verselbständigt sich der Konflikt, entwickelt eine machtvolle Eigendynamik. Dieser stehen die Beteiligten dann kaum noch selbst bestimmt gegenüber, sondern werden in sie verwickelt, sind ihr regelrecht unterworfen. „Da Konflikte in vielen Organisationen weitgehend tabuisiert im Schatten blühen und gedeihen, wuchern auf diesem Gebiet auch unkontrolliert Fantasien und Mythen“ (Waas / Ertl 2008:221). Diese betreffen meist die Überlegenheit der eigenen und das Unrecht der anderen Person. Da immer weniger miteinander über die Differenzen gesprochen wird (man kommuniziert nur noch mit Verbündeten), stabilisieren sich die negativen Zuschreibungen, da sie keinem Korrektiv mehr unterworfen sind (Regnet 2001:70f.). Mechanismen, wie die „Ausweitung strittiger Themen bei gleichzeitiger kognitiver Komplexitätsreduktion“ und die „wechselseitige Verflechtung von Ursachen und Wirkungen bei gleichzeitiger Simplifikation der Kausalitätsbeziehungen“

liefern dem Konflikt dabei seine Antriebsdynamik und halten die Akteure in einer Konfliktspirale gefangen (Glasl 1999:191f.). Die Betroffenen fühlen sich, obwohl sie sich im Recht wähnen, zunehmend unwohl, ohne dies explizit zu kommunizieren. Die Energie für den Arbeitsprozess fließt permanent in die Auseinandersetzung mit dem Konflikt. Die Leistungsfähigkeit, also die Voraussetzung für eine gut funktionierende Profit-Organisation, sinkt. Wollte man die Sicht auf die ungesteuerte informelle Konfliktaustragung um eine interkulturelle Perspektive erweitern, müsste ergänzt werden: Sowohl die Definition, was überhaupt ein Konflikt ist als auch die Formen der kommunikativen Auseinandersetzung im Konfliktgeschehen folgen kulturspezifischen Regeln (Mayer 2006). Die Komplexität und Widersprüchlichkeit im Konflikt wird dadurch für alle Beteiligten noch einmal erhöht.

3.2 Die Führungskraft als geborener Konfliktmanager?

Führungskräfte haben in der Konfliktbearbeitung eine Schlüsselposition inne. Kann der Konflikt im informellen Kontext nicht gelöst werden, dominiert das Delegations-Verhalten der Konfliktbeteiligten: „Der Vorgesetzte ist verantwortlich dafür, dass ‚Ruhe in seinem Laden ist‘“ (Heintel / Falk 2006:58). Der hierarchischen Struktur in Unternehmen entsprechend, wird ihm die Verantwortung für die Konfliktlösung übertragen. Befragungen zufolge beschäftigen sich Führungskräfte mindestens ein Fünftel Ihrer Arbeitszeit mit Konflikten und beschreiben dies als erhebliche Belastung (Gerke 2003:7). Wenn man dem Glauben an eine „natürliche Konfliktlösungskompetenz“ von Führungskräften (Waas / Ertl 2008:215) skeptisch gegenüber steht, kann das nicht verwundern. Die Bereitschaft, sich Unterstützung bei der Konfliktlösung zu holen, ist entsprechend der Tabuisierung von Konflikten derzeit auf der Führungsebene noch gering ausgeprägt. Nahe liegt die heute typische Form der Konfliktlösung durch Führungskräfte: Konflikte werden mittels Machteingriff „beendet“ (z.B. leitet der Betriebsrat ein Beschwerdeverfahren ein), oftmals ziehen sie radikale personelle Veränderungen nach sich. Das Manko einer Konfliktbearbeitung dieser Art, abgesehen von der zusätzlichen Belastung der Führungskraft, besteht vor allem darin, dass keine *Konfliktbearbeitung*, sondern lediglich eine Behandlung von Symptomen vorgenommen wird. Weder werden Konfliktursachen aufgearbeitet, noch bleibt die Verantwortung und Kontrolle den Konflikteigentümern vorbehalten. In interkulturellen Arbeitszusammenhängen wird die Delegation von Konfliktlösungen beeinflusst u.a. durch ganz unterschiedliche Vorstellungen, wann und wie Führungskräfte einbezogen werden und welche Aufgaben einer Führungskraft zukommen (Ammon / Knoblauch 2001).

3.3 „Sie hören von unserem Anwalt!“

Der dritte Weg wird in Unternehmen dann eingeschlagen, wenn es sich um einen justiziablen Konflikt handelt, also die Möglichkeit besteht, diesen rechtlich zu lösen (Kals 2006:138). Der Gang vor Gericht ist eine sehr gängige Form des Umgangs mit Konflikten, die gleichfalls unter die Kategorie Delegation zu zählen ist. Gewählt wird das Recht als Entscheidungsmaßstab, Anwälte als Vertreter und der Richter als entscheidende Instanz. Weitläufig existiert die Überzeugung, dass es Rechtsnormen gibt, die in objektiver Weise bestätigen könnten, dass man mit seiner Haltung und seinen Forderungen im Recht ist. Die Tauglichkeit dieses hochformalisierten Verfahrens, Konflikte schnell, effizient und vor allem befriedigend und befriedend für alle Beteiligten bearbeiten zu können, wird derzeit noch zu wenig hinterfragt. Übersehen wird die sozialwissenschaftliche Einsicht, dass es sich bei Konflikten stets um hochkomplexe Phänomene handelt, in denen Sach- und Beziehungsebene miteinander eng verwoben sind: Die Prozesslogik selektiert nach justiziablen Ansprüchen (Hesse 2004:18), sie kann Konflikte nur partiell behandeln. Der juristischen Struktur ist zudem eigen, Positionen zu identifizieren und duale, antagonistische Streitsituationen zu zementieren. Dies trägt in der Regel zur Konfliktverschärfung bei und kann Eskalationen fördern, die ihren Ausdruck finden in einer langen Dauer äußerst kostenintensiver Prozesse und Folgeklagen. Die Konfliktlösung rückt oft in weite Ferne und führt in vielen Fällen nicht zu den erhofften Ergebnissen. In Hinblick auf die Nachteile der juristischen Konfliktbearbeitung lässt sich festhalten: Im juristischen System werden die Verhandlungen für und nicht von den Konfliktparteien geführt. Am Ende steht das Urteil über soziale Vorgänge und eine von außen aufgezwungene Handlung, nicht eine von den Konfliktparteien gemeinsam erarbeitete Regelung. Das größte Manko dürfte dabei sein, dass (Geschäfts-)Beziehungen empfindlich gestört werden bzw. abbrechen, was dem originären Interesse eines Unternehmens widerspricht (Schoen 2003:9). Was die internationale Perspektive betrifft, lässt sich festhalten, dass die Justiz bisher keine umfassenden grenzüberschreitenden Strukturen entwickelt hat, Regelungsmechanismen für interorganisationale Streitfälle mit Auslandsbezug also in aller Regel fehlen (Eidenmüller 2001). Prozessabläufe selbst sind zudem kulturspezifisch ausgeprägt und spiegeln jeweils nur eine historisch tradierte Rechtsnorm wider (Alexander 2003:VII).

3.4 Der übliche Weg: Ein überflüssiges unternehmerisches Risiko

Die hier dargestellten gängigen Formen der Konfliktbearbeitung wirken sich nachteilig auf das Funktionieren von Profit-Organisationen aus. Insbesondere wird unterschätzt, wie rasant und hochdynamisch destruktive Konfliktverläufe sich entwickeln. Generell besteht die Tendenz, dass Konflikte mit zunehmender Eskalation personalisiert werden (Regnet 2001:69): Wenn nicht mehr die Sache sondern der Mensch angegriffen wird, führt dies zu Gefühlen der Feindseligkeit, des Ärgers und der Empörung, damit einhergehend zu Verlusten in Motivation und Leistung (Kals 2006:143). Aus Einzelkonflikten bilden sich rasant Konfliktherde, „von denen sich negative Einflüsse in neben- und nachgeordnete Stellen fortsetzen [...]“ (Regnet 2001:69). Letztlich lernen die am Konflikt beteiligten Personen und Systeme nicht, mit Konflikten so umzugehen, dass ihre Lösung als Erfolg aller Beteiligten erlebt und nachhaltig realisiert wird. In der „Kultur der Messbarkeit“ werden auch Konflikte und Konfliktlösung in dieses Zielsystem von Profit-Unternehmen ‚eingemessen‘ – Die Konfliktbearbeitung muss sich ‚rechnen‘“ (Berning 2006:22-23). Begibt man sich demzufolge in eine ökonomisch orientierte Argumentation, lässt sich gegen die üblichen Konfliktbearbeitungsformen in Unternehmen folgendes Argument anführen: „Faktum bleibt – und hier wird die Eigenlogik des Systems Wirtschaft im Kern getroffen –, sie kosten Geld, sind also in dieser Form ökonomisch unvertretbar“ (Heintel / Falk 2006:59; Budde 2006:97): Direkte Kosten entstehen dem Unternehmen durch unmittelbare finanzielle Einbußen der Auseinandersetzung, beispielsweise durch Arbeitsausfälle, hohe Prozesskosten oder die Finanzierung von Rechtsabteilungen. Die indirekten Kosten steigen durch die

„[...] Ablenkung von der eigentlichen geschäftlichen Tätigkeit, ebenso wie den Aufwand, der mit dem Einsatz personeller und zeitlicher Ressourcen verbunden ist. Dazu gehören schließlich wirtschaftlich schwer quantifizierbare, aber dennoch bedeutsame Beschädigungen durch Reputation. Noch weniger quantitativ fassbar sind Auswirkungen von Konflikten auf das Betriebsklima und die -kultur [...]“ (Duve et al. 2003:12f.).

Eine Barriere auf dem Weg zu konstruktiver Konfliktbearbeitung nicht nur in Unternehmen, ist die Konzentration auf Gegensätze und das Festhalten an Positionen. Man kann hier durchaus von einem kulturell geprägten Muster ausgehen, in Antagonismen zu denken.⁸ Lösungen auf konsensuellem Weg über einen Ausgleich von Interessen zu erarbeiten gehört bisher nicht zu den gängigen Konfliktlösungsmustern. Hinter den meisten Konflikten stehen jedoch immer wichtige unternehmerische oder persönliche Interessen, die im Streit nicht mehr sachbezogen miteinander verhandelt werden, da durch

verhärtete Positionen und unter dem Einfluss eskalierter Emotionen die Kontrolle über einen lösungsorientierten Kommunikationsprozess den Akteuren entgleitet. Konflikte werden dann über Macht und/oder Recht ausagiert – beide Formen führen selten zu einer tragfähigen Lösung. Erkannt werden muss, „[...] dass in effizient arbeitenden Organisationen möglichst viele Konflikte durch Mediation auf der Interessenebene, weniger auf der Rechte- und noch weniger auf der Machtebene ausgetragen werden“ (Budde 2006:98).

Die zentrale These einer betriebswirtschaftlichen Argumentation lautet: Wenn der Umgang mit Konflikten am übergeordnete Ziel eines Profit-Unternehmens, der Gewinnmaximierung, ausgerichtet sein soll, dann ist es notwendig, alternative Streitbearbeitungsverfahren zu integrieren, da diese, im Unterschied zu informeller oder juristischer Konfliktbehandlung, das Kriterium der Effizienz erfüllen (Schoen 2003:7). Sozialwissenschaftlich gesehen, vernachlässigen die herkömmlichen Verfahren die Vielschichtigkeit psychischer sowie sozialer Prozesse, so dass mit großer Wahrscheinlichkeit ein Konflikt nicht dauerhaft beigelegt wird sondern an anderer Stelle erneut ausbricht.

4. Wann, wie und mit welcher Konsequenz kann Mediation zum Einsatz kommen?

Sollten Informationsdefizite⁹ über Ziel, Funktion und Potential der Mediation ein Grund dafür sein, dass sie bislang nicht ihren festen Platz in Unternehmen gefunden hat, ist es wichtig, diese Lücken zu schließen. Ein Indikator dafür, dass dezidierte Kenntnisse über dieses Verfahren fehlen, ist die häufig anzutreffende schwammige Begriffsdefinition in der Öffentlichkeit: In Unternehmen werden derzeit einige Verfahren unter dem Begriff Mediation subsumiert, die sich in Struktur und Zielsetzung von Mediation deutlich unterscheiden und in denen vor allem der dritten Person eine gänzlich andere Funktion zukommt; so beispielsweise bei Schlichtung, Schiedsverfahren oder beratenden Interventionen (Kessen 2000:98).

4.1 Mediation ist nicht gleich Beratung oder Schlichtung – Eine definitorische Annäherung

In einer Mediation hat die dritte Person weder ein Entscheidungsrecht noch unterbreitet sie inhaltliche Vorschläge. Handlungsleitendes Konzept dabei ist die Vorstellung, dass die Expertise über inhaltliche Streitpunkte bei den Konfliktbeteiligten liegt. Die Verantwortung über die zu verhandelnden Inhalte obliegt allein ihnen. Dieses Wesensmerkmal der Mediation und ihr wichtigstes Abgrenzungskriterium zu anderen

Methoden lässt sich weiter wie folgt beschreiben: Die Konfliktbeteiligten geben die Entscheidung über die Inhalte ihrer Lösung zu keinem Zeitpunkt aus der Hand (Tiefenbacher 2005:120). Die Aufgabe der dritten Person (Mediator, das Mediatorenteam) ist es, die Konfliktparteien durch einen strukturierten Prozess der Konfliktbearbeitung zu führen. Diese Prozesskompetenz des Mediators ist besonders wichtig, da man in eskalierten Konflikten kaum noch von autonomen Handeln der Konfliktbeteiligten sprechen kann: Wie oben beschrieben, entwickeln sich Konflikte oft zu symmetrischen Selbstläufern, denen die Beteiligten nicht mehr selbst bestimmt gegenüberstehen sondern in deren Dynamik sie verwickelt werden und die sie in ihrem Verhalten dominiert (Kriegel 2006:72f.). Die Autonomie¹⁰ der Konfliktbeteiligten wieder herzustellen und es zu ermöglichen, Interessen und Optionen in einem geschützten Rahmen zu verhandeln, ist Aufgabe des Mediators. Weder als Objekt noch als Akteur in den Konflikt involviert, trägt der Mediator die Verantwortung für das Kommunikations- und Interaktionsgeschehen vom ersten Kontakt bis zur Mediationsvereinbarung. Das destruktive Streitmuster wird durch zielgerichtete Kommunikation und neue Interaktionsregeln durchbrochen. Die Haltung der Konfliktparteien verändert sich in der Weise, dass nicht mehr der Andere als das eigentliche Problem angesehen wird, sondern die gemeinsame Aufgabe einen von beiden Seiten produzierten Konflikt in der gemeinsamen Verantwortung zu lösen, im Vordergrund steht (Besemer 1998:24-25). Dabei kennzeichnet die Mediation eine hohe Ergebnisorientierung¹¹. Ihr Ziel ist eine auf den spezifischen Streitfall ausgerichtete Lösung, die auf dem Konsens der Konfliktparteien beruht. Dieses Ziel erreicht die Mediation, indem sie die Position jeder Partei („Diese Summe steht mir zu“) von der darin bereits enthaltenen Lösung („Entsprechende Summe x“) entkoppelt und den Konflikt so bearbeitet, dass alle für den Konflikt relevanten Themen identifiziert, die damit verbundenen Interessen und Bedürfnisse erarbeitet, vielfältige Optionen gebildet und auf der Interessensgrundlage über Lösungen verhandelt wird. In die Konfliktbearbeitung der Parteien wird also vor allem strukturell eingegriffen: Im Durchlaufen von Phasen mit jeweils eigenen Schwerpunkten und Zielen unterstützt der Mediator, die Komplexität des Konfliktes zu strukturieren und ihr somit gerecht zu werden. Das für eine tragfähige Lösung notwendige genaue und umfassende Gesamtbild der Situation wird gemeinsam erarbeitet. Entscheidendes Kriterium für eine hohe Wirksamkeit dieses Konfliktbearbeitungsverfahrens ist die neue Qualität der Verständigung. Ist der Verhandlungsspielraum in der Bearbeitung des Konfliktes durch Macht und Recht auf Positionen fokussiert und dadurch begrenzt, wird er durch die Mediation erweitert, da die Eskala-

tionsdynamik gehemmt und eine wechselseitige Verständigung, zunächst über den Weg der dritten Person (den Mediator), ermöglicht wird. Die Haltung des Mediators ist dabei eine oft als neutral, häufiger als eine allparteilich bezeichnete, da er sowohl den Anliegen der einen als auch der anderen Konfliktpartei verpflichtet ist und diesen gleichermaßen Raum gibt. Die subjektiven Wirklichkeiten und jeweils damit verbundenen Geltungsansprüche besitzen für den Mediator gleiche Gültigkeit. Das Neutralitätspostulat in der Mediation darf jedoch nicht missdeutet werden: Es bezieht sich ausschließlich auf inhaltliche Fragen des Konfliktes, nicht jedoch auf die Verfahrensführung. Wer Kommunikation steuern will, muss in diese eingreifen.

Eine definitorische Annäherung an diese Methode könnte lauten:

Mediation ist eine

1. außergerichtliche Form der Konfliktbearbeitung,
2. bei der alle am Konflikt Beteiligten
3. mit Unterstützung eines externen, allparteilichen Dritten (des Mediators)
4. eigenverantwortlich und gemeinsam
5. zukunfts- und lösungsorientiert
6. im Durchlaufen mehrerer Phasen
7. regelgeleitet
8. sich einer Verständigung annähern und
9. eine tragfähige Konfliktregelung erarbeiten,
10. die sie in einer verbindlichen Vereinbarung festhalten.

4.2 „Ja, wir haben einen Konflikt!“

Mediation ist, begründbar durch systemtheoretische, sozialkonstruktivistische und interaktionistische Ansätze, eine wirksame Methode zur Konfliktbearbeitung. Allerdings braucht sie eine Voraussetzung unbedingt, damit sie zum Einsatz kommen kann: Die Akteure müssen eingestehen können, sich miteinander im Konflikt zu befinden. Der Konflikt muss somit sichtbar sein (vgl. „offen gelegter Konflikt“ Montada 2003:377). Darin unterscheidet sich die Mediation z.B. vom Coaching (Bolten 2003:387). Aus dieser ersten Voraussetzung ergibt sich: Es bedarf neben dem Auftraggeber auch mindestens zwei Konfliktparteien.

Bei Konflikten in Unternehmen trifft die Mediation auf ein spezifisches Bedingungsgefüge. Der Wirtschaftskontext stellt besondere Anforderungen an diese Methode, auf die sie rea-

gieren muss, um in Konfliktfällen adäquat Unterstützung leisten zu können (Berning 2006). Bevor die Spezifik der Wirtschaftsmediation¹² in Thesenform beschrieben wird, soll der Ablauf einer Mediation dargestellt und der Grad der Verbindlichkeit der in ihr entwickelten Konfliktlösungen hinterfragt werden.

4.3 Vom Konflikt zu einer Einigung in fünf moderierten Schritten

Im inhaltlichen Aufbau ähnelt sich die Mediation in allen Anwendungsbereichen, auch wenn sich der Differenzierungsgrad in Bezug auf die Phasen unterscheidet (vgl. Marx 1999). Das aus der US-amerikanischen Praxis und Forschung entlehnte Phasenmodell sieht in der Regel einen Ablauf in 5 Phasen vor, der vor allem in der Wirtschaftsmediation von einer Vor- und Umsetzungsphase gerahmt ist. In der so genannten Einführungsphase (1) soll die Basis für eine Vertrauens- und Arbeitsbeziehung zu dritt geschaffen werden. Am Ende dieser Phase sollen die Beteiligten selbst bestimmen, ob sie an einer Mediation teilnehmen wollen. Um diese Entscheidung fällen zu können, bedarf es der Transparenz in Bezug auf die Rolle des Mediators, den Ablauf des Verfahrens und die Grundregeln der Mediation. Grundsätzlich gibt es in jeder Mediation (verfahrensimmanente) Regeln, die einer Zustimmung bedürfen und Regeln, die in dieser ersten Phase gemeinsam ausgehandelt werden. Zum ersten Bereich gehören vor allem Haltungen wie die der Allparteilichkeit des Mediators, der freiwilligen Mitwirkung und Selbstverantwortlichkeit aller Parteien, und die Klärung rechtlicher Bedingungen. So müssen jegliche juristische Verfahren zum Zeitpunkt der Mediation ruhen (bestehende Verfahren ausgesetzt werden), während der Mediator erklärt – im Falle eines Abbruchs der Mediation – keine der Parteien als Zeuge vor Gericht zu belasten. Die Parteien müssen dem Prinzip der Informiertheit zustimmen, d.h. sich bereit erklären können, alle zur Bearbeitung des Konfliktgegenstandes relevanten Informationen im Rahmen der Mediation offen zu legen. Verhandelbar ist unter anderem das Prinzip der Vertraulichkeit, dieses allerdings nicht hinsichtlich seiner Berechtigung, sondern im Hinblick auf seine Ausgestaltung. Welche Informationen vertraulich behandelt werden müssen und welche Inhalte ggf. an Dritte weitergegeben werden können – darauf müssen sich die Konfliktparteien in dieser ersten Phase mit Hilfe des Mediators verständigen. Ein weiterer Bereich, der einer Verständigung bedarf, sind die Gesprächsregeln, die für die Mediation gelten. Viele Mediatoren geben den Konfliktparteien den Raum, eigene Bedürfnisse an eine effektive Kommunikation zu artikulieren. Besondere Aufmerksamkeit gebührt den Erwartungen der Teilnehmer an das Verfahren und ihrer Bereit-

schaft, an der Mediation mitzuwirken. Die Alternativen zur Mediation können hier besprochen werden, um die Potentiale und Grenzen der Mediation klar zu konturieren. Der Einbezug von Rechtsanwälten in eine Wirtschaftsmediation muss geklärt werden ebenso wie die Notwendigkeit, sich vor dem Abschluss einer Mediationsvereinbarung einer rechtlichen Beratung zu unterziehen. Gemeinsam definiert werden muss, insbesondere bei Team- oder externen Unternehmenskonflikten, wer an der Mediation teilnehmen wird (wer also ggf. noch hinzugezogen werden sollte). Letztendlich geht es in der ersten Phase um organisatorische Fragen aller Art, so z.B. die Finanzierung und den zeitliche Rahmen der Mediation. Stimmen die Konfliktbeteiligten der Teilnahme an einer Mediation zu, unterzeichnen sie einen schriftlichen Mediationsvertrag, der die Vereinbarungen dieser ersten Phase enthält und den Auftakt der gemeinsamen Konfliktbearbeitung darstellt.

In der Phase der Konfliktdarstellung und Themensammlung (2) fordert der Mediator die Konfliktparteien auf, die Konfliktsituation aus ihrer Sicht zu schildern. Die Beteiligten erhalten hier die Möglichkeit, ihre subjektive Konfliktwahrnehmung zum Ausdruck zu bringen, ohne dass diese von der anderen Seite diskreditiert werden kann. Ohne einen Dritten führt diese Situation häufig in die Sackgasse, da uns Subjekten eigen ist, unsere Empfindungen als objektiv, also als eine äußere Realität einzuschätzen. „Das eigene Empfinden einer Situation ist jedoch lediglich eine Abstraktion, keineswegs eine Replikation von der realen Welt“ (Kessen 2000:104-105). So kommt es, dass sich anscheinend ausschließende Ansichten ein und derselben Wirklichkeit aufeinanderprallen und die Konfliktsituation sich verschärft. In der Mediation entsteht hingegen ein völlig neuer Kommunikationszusammenhang: a) die Kommunikation erfolgt ausschließlich über die dritte Person, wodurch b) die alten Kommunikationsmuster suspendiert sind und c) beide Parteien die Erfahrung machen, dass ihre Botschaften zumindest von einer Person im Raum gehört, verstanden und akzeptiert werden. Dem Mediator geht es in diesem ersten Schritt darum, die Gemeinsamkeiten und Differenzen der Parteien soweit zu verstehen, dass sich ihm der Konflikt, um den es in der Mediation gehen soll, erschließt. Im Unterschied zur Retrospektive eines juristischen Verfahrens, geht es nicht um die Klärung von Ursachen oder gar die Frage nach Verschulden der Situation sondern um eine Bestandsaufnahme. Im Mittelpunkt dieser Phase steht die Aufgabe, alle Themen zu identifizieren und zu sammeln, die im Verlauf der Mediation behandelt werden müssen. Der Mediator unterstützt die Konfliktparteien dabei, aus festen Positionen und Zielvorstellungen offene, verhandelbare Themen zu formulieren. Was den Konfliktbeteiligten in der Auseinander-

setzung allein nicht gelingen konnte, die verschiedenen Dimensionen ihres Konfliktes differenziert zu bearbeiten, vermögen sie jetzt über die kommunikative Unterstützung des Dritten: Dieser trägt dafür Sorge, dass alle Ebenen eines Probleminhaltes herausgearbeitet und in dieser Phase als zu behandelnde Themen für alle sichtbar festgehalten werden. Für die Konfliktparteien bedeutet dieser Schritt in aller Regel nicht nur emotionale sondern auch eine kognitive Entlastung. Gleichzeitig erfahren sie eine höhere Selbstwirksamkeit als im Konfliktgeschehen zuvor, da einerseits keine Botschaften verloren gehen und auf der anderen Seite, sie allein bestimmen, was aus ihrer Sicht klärungsbedürftig ist, auch wenn die andere Seite die Relevanz des einen oder anderen Punktes nicht nachvollziehen können sollte. Hat jede Seite ihre Punkte benannt, die sie in der Mediation klären möchte, wird gemeinsam eine Rangfolge festgelegt, die bestimmt, in welcher Reihenfolge sich den Verhandlungsthemen gewidmet wird.

Jedes von den Parteien eingebrachte Thema wird dann in Phase der Interessensarbeit (3) bearbeitet. Der Mediator hinterfragt gezielt Interessen und Bedürfnisse, die den Motor für die Positionen der Konfliktparteien bilden. Es geht hier um einen sehr wichtigen Schritt: Verstehen zu fördern: Durch aktives Zuhören, Zusammenfassen und Spiegeln sucht a) der Mediator selbst die Position der jeweiligen Konfliktpartei besser zu verstehen, indem er das Fundament dieser ergründet. In diesem dialogischen Prozess trägt er dazu bei, dass b) die Konfliktpartei selbst in die Lage versetzt wird, ihre eigentlichen Interessen zu erkennen und von Unwesentlichem zu unterscheiden, was ihr wirklich wichtig ist und c) wird der jeweils andere Konfliktpartei durch das Beiwohnen dieses Austausches ermöglicht, Verständnis für die Konfliktwahrnehmung des Anderen zu entwickeln. Diese dritte Phase stellt oft einen entscheidenden Wendepunkt in der Mediation dar, da die Konfliktpartner einen anderen Zugang zum Konfliktgegenstand erhalten: Zum einen können Informationsdefizite behoben und Missverständnisse beseitigt werden. Viel entscheidender aber ist, dass eine Verständigung auf der Ebene von Bedürfnissen, Interessen oft viel leichter möglich ist, da diese in der Regel nachvollzogen werden können und sich selten ausschließen. Schrittweise stellt der Mediator wieder eine direkte Kommunikation zwischen den Konfliktparteien her.

Erst in der vierten Phase der Mediation beginnt die eigentliche Konfliktlösung. In dieser Phase des Entwickelns und Verhandeln von Lösungsoptionen (4) kann der erste Schritt in Richtung einer Lösungsfindung unternommen werden, da die Konfliktparteien ihre Interessen nun genau kennen, die es in einer Vereinbarung zu befriedigen gilt. Auf dieser Basis und

analog zur Struktur der Themensammlung in Phase 2, werden sie zunächst angehalten, alle nur denkbaren Optionen zu entwickeln, die eine Lösung in ihrem Konflikt darstellen könnten. Über diverse Fragetechniken bringt der Mediator die Parteien dazu, verschiedene Lösungsszenarien zu entwickeln, ohne diese zu ordnen bzw. in Hinblick auf Güte oder Realisierbarkeit zu bewerten. Die Unverbindlichkeit der Optionen regt dazu an, verschiedene Perspektiven und Konstellationen bei der Generierung von Ideen mit einzubeziehen. Indem eine vorschnelle Festlegung auf eine Lösung verhindert wird, erweitern die Konfliktbeteiligten ihren Handlungsspielraum. Erst in Kenntnis aller Optionen wählen sie die Lösungsoptionen aus, die sie miteinander verhandeln möchten. Entkoppelt von der Generierung der Lösung erfolgt nun in einem zweiten Schritt ihre Bewertung und Überprüfung auf der Grundlage aller hierfür relevanten Informationen. Ziel ist es, eine Lösung zu generieren, die die Interessen beider Konfliktparteien befriedigen kann und einen Konsens herstellt. Um alle Relevanzkriterien in Betracht zu ziehen, sollten die Lösungsoptionen auch nach juristischen Bewertungsmaßstäben außerhalb des Mediationssettings in einer Rechtsberatung beurteilt werden.

Kommen die Konfliktparteien – in Kenntnis ihrer eigenen Optionen und den Ansprüchen, die sie juristisch geltend machen könnten, zu einer Lösung, muss in der letzten Phase, der Vereinbarungsphase (5), die Übereinkunft so konkret ausformuliert werden, dass die Umsetzung in den Kontext zeitnah und ohne Hindernisse erfolgen kann. Da es um verbindliche und vor allem nachhaltige Lösungen gehen soll, leitet der Mediator die Konfliktparteien an, gemeinsam neutrale Beurteilungskriterien zu entwickeln, anhand derer die Vereinbarung auf ihren Fairnessgehalt überprüft werden kann. Sehen die Konfliktparteien ihre Interessen in der Lösung verwirklicht und ist ihre Umsetzbarkeit gewährleistet, unterzeichnen beide Parteien eine Mediationsvereinbarung. Die Einigungsquote bei Wirtschaftskonflikten wird als sehr hoch eingeschätzt. Sie liegt bei 80% (Duve et al. 2003:60). Dieser Erfolg hat US-amerikanische Unternehmen dazu veranlasst, in Verträgen Mediationsklauseln vorzusehen (Zebisch 2008:202), in denen vereinbart wird, bei Streitigkeiten zu versuchen, diese mit Mediation beizulegen.

4.4 „An diese Vereinbarung halte ich mich!“

Wie verbindlich ist aber nun diese Vereinbarung, die auf freiwilliger Mitwirkung basiert? Hat sie Folgen? Studien zufolge besteht nach wie vor ein großes Informationsdefizit, was die Absicherung von Ergebnissen betrifft, die in der Mediation erarbeitet wurden (Wellmann et al. 2008:152). Der Glaube

scheint zu existieren, dass es den Konfliktparteien überlassen bleibt, die in außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren erzielten Vereinbarungen auch tatsächlich umzusetzen. Sich auf Prozesse einzulassen, deren Resultate als unverbindlich angesehen werden, mag Widerstand dem Verfahren gegenüber erzeugen. Erfolgreiche Einigungsversuche bleiben jedoch nicht folgenlos: Die schriftlich fixierte Vereinbarung kann zu einem rechtskräftigen Vertrag ausgebaut werden. In juristischer Hinsicht sind Mediationsverträge vollstreckbare Titel – ihre Durchsetzung kann erwirkt werden. Diese Tatsache „[...] mag dazu beitragen, die Akzeptanz von Mediation als Instrument der Konfliktbewältigung gerade bei Wirtschaftsstreitigkeiten zu erhöhen“ (Eidenmüller 2001:44f.).¹³ Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive kann ergänzt werden: Mediationsverträge zeugen – neben ihrer Rechtswirksamkeit – von einer hohen Bindungskraft. Dadurch, dass die Entscheidungsgewalt während des gesamten Verfahrens bei den Konfliktparteien verbleibt, Lösungen nicht von Dritten vorgegeben sondern selbst erarbeitet werden und auf einem Konsens aller Beteiligten basieren, fühlen sich diese an die Umsetzung gebunden. Die in Mediationen erzielten Ergebnisse werden als nachhaltig charakterisiert. Die Leistungsfähigkeit der Mediation liegt also vor allem dort, wo Menschen auch nach Beendigung eines Konflikts noch miteinander umgehen müssen.¹⁴ Im Unternehmenskontext wird durch diese Form der Konfliktbearbeitung „das Band der gemeinsamen Arbeitsaufgabe“ (Pühl 2006:10) nicht zerstört.

4.5 Das Besondere an der Wirtschaftsmediation in neun Thesen

Welche besonderen Merkmale weist eine Mediation im Unternehmenskontext auf?

1. Der Auftragsklärung kommt eine besondere Rolle zu (Berning 2006:24). In Vorgesprächen muss sorgfältig sondiert werden, wer den Auftrag erteilt, wer am Konflikt beteiligt ist, wie Freiwilligkeit im Verfahren hergestellt werden kann, wer die Kosten trägt und wie ggf. ein Informationstransfer stattfinden kann.
2. Machtungleichgewichte müssen in der Mediation thematisiert werden, da in Unternehmenskonflikten oft Menschen agieren, die verschiedenen Hierarchieebenen angehören (Kessen 2000:100). Die Mediatoren müssen hier besonders darauf achten, einen Machtausgleich bei der Konfliktbearbeitung herzustellen.
3. In vielen Konfliktkonstellationen agieren Vertreter von Gruppen (Bsp. Unternehmens-Repräsentanten), die nicht die eigentlichen Konflikteigentümer sind. Mediatoren müssen

darauf achten, dass alle am Konflikt Beteiligten teilnehmen bzw. Gruppenvertreter mit einer Vertretungs- und Entscheidungsbefugnis ausgestattet sind und die Rückkopplung an die jeweilige Gruppe gegeben ist.

4. Der Kreis der Konfliktbeteiligten kann sich von zwei auf mehrere Parteien erweitern, über eine Mehrparteienmediation bis hin zu einer Großgruppen-Mediation. Dementsprechend agieren in Wirtschaftskonflikten oft Mediatorenteams.

5. In Unternehmen existiert mitunter ein Regelwerk, dass Emotionen in Konflikten keinen Platz zuweist (Kals 2006:143). Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive kann allerdings betont werden: „Emotionen müssen als subjektive Realität der Konfliktparteien ernst genommen werden, damit sie bewältigt und gesteuert werden können“ (Kals / Kärcher 2001:22). Damit Rationalität in der Konfliktbearbeitung erreicht werden kann, müssen Mediatoren, wenn Emotionen und Beziehungskonflikte einen Anteil am Konfliktgeschehen haben, diese auch bearbeiten.

6. Die in Unternehmen vorherrschenden mentalen Modelle können die individuellen Wirklichkeiten der an einem Konflikt beteiligten Personen überlagern (Kessen 2000:105), was der Erarbeitung der Sichtweisen der Konfliktparteien eine besondere Sensibilität abverlangt.

7. Rechtsanwälte können in der Mediation ihren Platz beanspruchen (Usdin 2000:90). Während einige Mediatoren dafür plädieren, den Anwälten als Parteienvertreter eine aktive Rolle in der Mediation zukommen zu lassen (vgl. zum Auftakt der Mediation Schoen 2003:123), zeigen sich andere skeptisch aufgrund der unterschiedlichen Verfahrenslogiken, nach denen Anwälte und Mediatoren arbeiten (Kessen 2000:106).

8. Da der Erfolg von Konfliktbearbeitung in Unternehmen nach betriebswirtschaftlichen Kennziffern, z.B. auf Zeiteinheiten bezogen, sich messen lassen muss, kann dem Faktor Zeit in Wirtschaftsmediationen eine besondere Bedeutung zukommen (Berning 2006:24). Zeitmanagement ist ein Thema, dass im Rahmen der Mediation besprochen werden muss.

9. Bei schwierigen Konfliktlagen und zähen Verhandlungen muss die Mediation ihr Technikrepertoire erweitern: So sind Einzelgespräche und Shuttle-Mediationen in der Bearbeitung von Unternehmenskonflikten keine Besonderheit (Zebisch 2008:200). Sie verlangen vom Mediator seine Neutralität in besonderem Maß und stets von neuem unter Beweis zu stellen.

Nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten der Effizienz und Effektivität weist Mediation fünf entscheidende Vorteile gegenüber den herkömmlichen Konfliktbearbeitungsformen

auf: a) Die Konfliktparteien behalten die Kontrolle über den Verhandlungsprozess, b) anders als bei Prozessen vor Gericht, wirkt sich die Mediation nicht negativ auf den Ruf des Unternehmens aus, c) die Mediation kann zeitnah begonnen werden und ermöglicht eine zügige Bearbeitung des Konfliktes in der Regel bis zu 6 Sitzungen, d) sie produziert wesentlich weniger Kosten¹⁵ und d) erzielt eine hohe Einigungsquote, was wiederum die Leistungsfähigkeit der Organisation steigert.

Literaturverzeichnis

Alexander, Nadja (2003): Preface. In: Alexander, Nadja (Hrsg.): *Global Trends in Mediation*. Köln: Centrale für Mediation, S. VII-VIII.

Ammon, Günther / Knoblauch, Jochen (2001): Der französische Managementstil. Zum Verständnis des Verhaltens frz. Führungskräfte. In: Bolten, Jürgen (Hrsg.): *Im Netzwerk interkulturellen Handelns*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis, S. 226-241.

Barmeyer, Christoph I. (2002): Interkulturelle Zusammenarbeit. Deutsch-französisches Projektmanagement. *Personal 06*, S. 38-42.

Berning, Detlev (2006): Besonderheiten von Mediation in Profit-Organisationen (PO). *Spektrum der Mediation 2006* (24), S. 21-24.

Besemer, Christoph (1998): *Mediation. Vermittlung in Konflikten*. Heidelberg, Freiburg: Stiftung Gewaltfreies Leben und Werkstatt für gewaltfreie Aktion.

Bolten, Jürgen (2003): Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgaben des Personalmanagements internationaler Unternehmen. In: Bolten, Jürgen / Erhard, Claus (Hrsg.): *Interkulturelle Kommunikation. Texte und Übungen zum interkulturellen Handeln*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis, S. 369-391.

Budde, Andrea (2006): Betriebliche Konfliktlotsen. Der Einsatz interner Mediatoren in einem Integrierten Konfliktmanagementsystem. In: Pühl, Harald (Hrsg.): *Mediation in Organisationen*. Berlin: Ulrich Leutner Verlag, S. 97-113.

Brumlik, Micha (1992): *Advokatorische Ethik. Zur Legitimation pädagogischer Eingriffe*. Bielefeld: KT-Verlag.

Duve, Christian / Eidenmüller, Horst / Hacke, Andreas (2003): *Mediation in der Wirtschaft. Wege zum professionellen Konfliktmanagement*. Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt.

Duve, Christian (2003): Alternativen zur traditionellen Konfliktbearbeitung erkennen. In: Duve, Christian / Eidenmüller, Horst / Hacke, Andreas: *Mediation in der Wirtschaft. Wege zum professionellen Konfliktmanagement*. Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt, S. 41- 69

Eidenmüller, Horst (2001): *Vertrags- und Verfahrensrecht der Wirtschaftsmediation*. Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt.

Fleissner, Alfred (2003): Anbahnung von Mediation bei Mobbing. In: Arentewicz, Gerd / Fleissner, Alfred (Hrsg.): *Arbeitsplatzkonflikte. Mobbing als*

Kriegel: Verlustreiche Konfliktbearbeitung in deutschen Unternehmen. Mediation als gewinnbringende Alternative?

Psychoterror am Arbeitsplatz. Ursachen, Folgen und Formen der Hilfe. Frankfurt am Main: Peter Lang, S. 397-415.

Gerke, Frank (2003): *Mediation in der Wirtschaft. Grundlagen und betriebliche Praxis.* Düsseldorf: VDM Verlag.

Glasl, Friedrich (1999): *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater.* Bern / Stuttgart: Freies Geistesleben.

Heintel, Peter / Falk, Gerhard (2006): Personalumbau: Wirtschaftsmediation am Beispiel eines Bankenkonfliktes. In: Pühl, Harald (Hrsg.): *Mediation in Organisationen.* Berlin: Ulrich Leutner Verlag, S. 32-63.

Hesse, Hans Albrecht (2004): *Einführung in die Rechtssoziologie.* Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Kals, Elisabeth (2006): *Arbeits- und Organisationspsychologie.* Weinheim, Basel: Beltz.

Kals, Elisabeth / Kärcher, Juliane (2001): Mythen in der Wirtschaftsmediation. *Wirtschaftspsychologie* 4 (2), S.17-27.

Kessen, Stefan (2000): Wirtschaftsmediation. Neue Handlungsmöglichkeiten durch Perspektivenwechsel. In: Geißler, Peter / Rückert, Klaus (Hrsg.): *Mediation - die neue Streitkultur. Kooperatives Konfliktmanagement in der Praxis.* Gießen: Psychosozial-Verlag, S. 97- 114.

Kirchler, Erich (Hrsg.) (2008): *Arbeits- und Organisationspsychologie.* Stuttgart: facultas.

Kolodej, Christa (2006): Mediation bei Mobbing. In: Pühl, Harald (Hrsg.): *Mediation in Organisationen.* Berlin: Ulrich Leutner Verlag, S. 80-96.

Kriegel, Katharina (2006): *Mediationspflicht?* Jena: IKS Garamond.

Kriegel, Katharina (2009): Interkulturelle Mediation als Konfliktlösung in Unternehmen. In: Barmeyer, Christoph / Bolten, Jürgen (Hrsg.): *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung.* Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.

Marx, Ansgar (1999): *Mediation und Sozialarbeit. Konflikte kooperativ lösen.* Frankfurt am Main: Soziale Theorie & Praxis.

Mayer, Claude-Hélène (2007): *Trainingsfilm Interkulturelle Mediation und Konfliktlösung.* Münster et al.: Waxmann.

Mayer, Claude-Hélène (2006): *Trainingshandbuch Interkulturelle Mediation und Konfliktlösung.* Münster et al.: Waxmann.

Montada, Leo (2003): *Mediation in Personalkonflikten. Beiträge der Konflikt- und Gerechtigkeitsforschung.* In: Arentewicz, Gerd / Fleissner, Alfred (Hrsg.): *Arbeitsplatzkonflikte. Mobbing als Psychoterror am Arbeitsplatz. Ursachen, Folgen und Formen der Hilfe.* Frankfurt am Main: Peter Lang, S. 377-395.

Müller-Jacquier, Bernd (2000): Linguistic Awareness of Cultures. Grundlagen eines Trainingsmoduls. In: Bolten, Jürgen (Hrsg.): *Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation.* Leipzig: Popp, S. 20-49.

Pühl, Harald (2006): Mediation in Organisationen. Eine Einführung. In: Pühl, Harald (Hrsg.): *Mediation in Organisationen.* Berlin: Ulrich Leutner Verlag, S. 9-19.

Kriegel: Verlustreiche Konfliktbearbeitung in deutschen Unternehmen. Mediation als gewinnbringende Alternative?

Rathje, Stefanie (2007): Interkulturelles Consulting. In: Straub, Jürgen / Weidemann, Arne / Weidemann, Doris (Hrsg.): *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*. Stuttgart: Verlag J.B. Metzler, S. 800-808.

Regnet, Erika (2001): *Konflikte in Organisationen. Formen, Funktionen und Bewältigung*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.

Schoen, Torsten (2003): *Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen aus deutscher und US-amerikanischer Sicht*. Köln: Centrale für Mediation.

Tiefenbacher, Ute (2005): *Mediation im interkulturellen Management*. Augsburg: Hochschulschrift (Dissertation an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Augsburg).

Thomas, Gary (2006): Virtuelle interkulturelle Teams in turbulenten Zeiten. *Spektrum der Mediation* 2006 (24), S. 39-40.

Usdin, Thomas (2000): Mediation in Geschäftswesen und Wirtschaftsbe-
reich. In: Geißler, Peter / Rückert, Klaus (Hrsg.): *Mediation – die neue Streit-
kultur. Kooperatives Konfliktmanagement in der Praxis*. Gießen: Psychosozial-
Verlag, S. 83-96.

Waas, Lisa / Ertl, Christian (2008): Kooperative Konfliktlösungskulturen in
Unternehmen. In: Mehta, Gerda / Rückert, Klaus (Hrsg.): *Mediation. In-
strument der Konfliktregelung und Dienstleistung*. Wien: Falter Verlag, S.
215-225.

Wellmann, Anna / Kraus Stephan / Kamphern, Elke (2008): Praxis des Konf-
liktmanagements deutscher Unternehmen. *Zeitschrift für Konfliktmanage-
ment (ZKM)* 2008 (5), S. 149-152.

Zebisch, Hermann (2008): Wirtschaftsmediation. In: Mehta, Gerda / Rück-
ert, Klaus (Hrsg.): *Mediation. Instrument der Konfliktregelung und Dienst-
leistung*. Wien: Falter Verlag, S. 204-214.

¹ To find out more about the challenges Intercultural Media-
tion is facing see Kriegel (2009): „Interkulturelle Mediation als
Konfliktlösung in Unternehmen“.

² Seit der Gründung des *Institute for Dispute Resolution* (CPR)
in New York 1979 durch Vertreter von Fortune 500-
Unternehmen und Anwaltskanzleien, nutzen Unternehmen
die Mediation systematisch für die Konfliktbeilegung in und
zwischen Unternehmen (Duve et al. 2003:77).

³ Die Ausführungen orientieren sich dabei an Unternehmen
als einer Form von Organisationen, der Profit-Organisation
(PO).

⁴ Virtuelle Teams gelten als Herausforderung und in besonde-
rer Weise störanfällig in den heute als Normalität geltenden
international agierenden Unternehmen:

„Die Zahl der Unternehmen, die weltweit agieren, wächst und somit auch
die Zahl der sich dadurch bildenden virtuellen Teams. [...] Dass der Griff
zum Telefonhörer ein face-to-face-Gespräch nicht ersetzt, ist nicht die ein-
zige große Herausforderung, die die Zusammenarbeit erschweren kann.

Kommen dann noch interkulturelle Verständigungsschwierigkeiten hinzu, droht ein gesetztes Ziel zu kippen“ (Thomas 2006: 39).

⁵ Eine besondere Form des Beziehungskonfliktes, die seit einiger Zeit vermehrt auch öffentliche Beachtung findet, ist Mobbing (Fleissner 2003). Bei der Entstehung dieser Art des Austragens von Konflikten sind die Konfliktkultur in einem Unternehmen und der Führungsstil von Bedeutung (Kolodej 2006:81).

⁶ Duve, Eidenmüller und Hacke (2003:50ff.) unterscheiden noch einmal genauer zwischen innerbetrieblichen und zwischenbetrieblichen Konflikten und benennen für erstere als gängige Muster informelle Bearbeitung, Schlichtung, Beschwerdeverfahren und den Prozess vor Arbeitsgerichten. Bei Konflikten zwischen Unternehmen trifft man den Autoren zufolge auf Verhandlung, Prozesse vor staatlichen Gerichten, Schiedsverfahren oder Schiedsgutachten.

⁷ Diese Wege werden nicht zufällig beschriftet sondern entsprechen den in Unternehmen bestehenden Konfliktkulturen. Regnet (2001:64) hebt hervor, dass der Umgang mit Konflikten immer auch von der Historie bestimmt wird, d.h. Erfahrungen mit dem vom Unternehmen kommunizierten Weg, mit Konflikten umzugehen.

⁸ Die aristotelische Logik, die Philosophie von Hegel, zwischen These und Antithese zu unterscheiden sowie das aus dem römischen Recht abgeleitete Anspruchsdenken prägen u.a. unser Konfliktverhalten (Duve et al. 2003:44).

⁹ Waas und Ertl (2008) fanden bei Befragungen in Großunternehmen 2006 heraus, dass wenig Wissen über Mediation existiert.

¹⁰ Im Gegensatz zu Willkürfreiheit verstanden als vernunftgeleitete Handlungsfreiheit, zielt dieser Begriff auf die Qualität der inter-individuellen Interaktion (Brumlik 1992).

¹¹ Als zukunftsorientierte Methode geht es der Mediation nicht um die Aufarbeitung von Konfliktursachen sondern um die Erarbeitung von tragfähigen Lösungen.

¹² An die Begrifflichkeiten der US-amerikanischen Literatur angelehnt, wird häufig in Arbeitsplatzmediation (workplace mediation) und Wirtschaftsmediation (commercial mediation) unterteilt. In diesem Beitrag, der einen einführenden Charakter hat, wird auf diese Differenzierung verzichtet.

¹³ Eidenmüller (2001) informiert in seinem Buch über wesentliche rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten, die die praktische Durchführung von Mediation, Mediationsvereinbarungen und Verträge, Mediationsvergleiche und die rechtliche Aus-

gestaltung internationale Mediationsfälle betreffen (bspw. Mitwirkungspflicht, Sicherung der Vertraulichkeit, Vollstreckbarkeit, Schutz vor Verjährungseintritt).

¹⁴ Nach den Erfahrungen von Duve et al. (2003) kommt die Mediation auch bei Wirtschaftskonflikten in Frage, in denen zuvor keine Beziehung zwischen den Konfliktparteien bestand bzw. in denen die Konfliktparteien nach langjähriger Beziehung sich so trennen wollen, dass kein weiterer Schaden entsteht (Duve et al. 2003:61).

¹⁵ „Im Vergleich mit Gerichts- und Schiedsgerichtsverfahren lässt sich [...] zeigen, dass die direkten Verfahrenskosten einer Mediation diejenigen von Gerichts- und Schiedsgerichtsverfahren deutlich unterschreiten. Dieser Kostenvorteil ist so hoch, dass er auch dann noch besteht, wenn die Mediation nur in 2/3 der Fälle zu einer Einigung führt [...]“ (Eidenmüller 2001:5).

Mediatoren werden in der Regel nach Stundensatz, nicht nach Streitwert bezahlt.