

Wirtschaftsmediation – Konflikte in Unternehmen und Organisationen

Gernot Barth, Bernhard Böhm, Jonathan Barth (Hrsg.)



Schriftenreihe des Fachmagazins
Die Mediation | Band 2

Herausgegeben von Gernot Barth
und Bernhard Böhm

Die 
MEDIATION

Fachmagazin für Wirtschaft, Familie, Kultur und Verwaltung

Gernoth Barth, Bernhard Böhm, Jonathan Barth (Hrsg.)
Wirtschaftsmediation – Konflikte in Unternehmen und Organisationen

Wirtschaftsmediation – Konflikte in Unternehmen und Organisationen

Gernot Barth, Bernhard Böhm, Jonathan Barth (Hrsg.)

Schriftenreihe des Fachmagazins
Die Mediation | Band 2

Herausgegeben von Gernot Barth
und Bernhard Böhm

Die 
MEDIATION
Fachmagazin für Wirtschaft, Familie, Kultur und Verwaltung

Impressum

© 2016 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Schriftenreihe des Fachmagazins Die Mediation | Band 2
Herausgegeben von Gernot Barth und Bernhard Böhm

Gernot Barth, Bernhard Böhm, Jonathan Barth (Hrsg.)
Wirtschaftsmediation – Konflikte in Unternehmen und Organisationen

1. Auflage, 2016 | Steinbeis-Edition, Stuttgart
ISBN 978-3-95663-095-8

Satz: Steinbeis-Edition
Titelbildquelle: @shutterstock.com/Mindscape studio
Druck: WIRMachenDRUCK GmbH, Backnang

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Technologie- und Managementfelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

188092-2016-06 | www.steinbeis-edition.de

Vorwort

Genot Barth | Bernhard Böhm

Mediation, insbesondere im wirtschaftlichen Kontext, findet breite Möglichkeiten der Praxisanwendung, wie dieser Sammelband zeigt.

Die Artikel sind im Rahmen des Zertifikatslehrgangs „Wirtschaftsmediator/in“ an der Steinbeis-Hochschule, Akademie für Mediation, Soziales und Recht in Zusammenarbeit mit dem Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation entstanden. Als Abschlussarbeit bearbeiten die Absolventen eine wissenschaftliche Fragestellung mit Praxisbezug zu ihrer täglichen Arbeit. Somit wird der für Steinbeis typische Praxistransfer gefördert und in der Mediationsausbildung sichergestellt.

Die aus sechs Modulen bestehende Ausbildung schließt mit einem Hochschulzertifikat ab und bildet Führungskräfte und Mitarbeiter aus der Wirtschaft für bevorstehende Mediationen und Verhandlungssituationen aus. Steinbeis ist einer der Pioniere auf dem Feld der Mediationsausbildung in Deutschland. Seit den 1990-er Jahren hat Steinbeis mehr als 600 Mediatorinnen und Mediatoren in über 60 Kursen ausgebildet.

Dieser Sammelband zu verschiedenen Aspekten der Wirtschaftsmediation ist eine Zusammenstellung aus, nach der Einreichung als Prüfungsleistung, fokussierten Beiträgen. Die Themen reichen von der innerbetrieblichen Mediation und des Konfliktmanagements, den sich R. Thieme, B. Lingnau sowie C. Richter mit Anwendungsbeispielen widmen, über Arbeiten zur Konflikttheorie (Chr. Richter) und zu Mediationsprinzipien (F. Rodigast) bis hin zu angrenzenden Themen der Mediation in Familienunternehmen (R. Harrie sowie J. Wächtler), im öffentlichen Raum (P. Maischner) sowie eine Arbeit zum Einigungsstellenverfahren im mediativen Kontext (J. Barth).

Um dem Leser dieses Sammelbandes die Grundlage zum Verständnis der Mediation und seiner Prinzipien zu vermitteln, sind den spezifischen Artikeln zwei Grundlagenartikel zur Mediation vorgelagert (G. Barth, B. Böhm)

Ein besonderer Dank gilt den Autoren der Artikel dieses Sammelbandes, die Ihre bereits angefertigten Abschlussarbeiten nochmals fokussiert haben und somit das Erscheinen dieser Publikation ermöglicht haben.

Tauchen Sie ein, in die facettenreiche Welt der kooperativen Konfliktlösung im Feld der Wirtschaftsmediation!

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Leipzig, im Mai 2016



PD Dr. habil. Gernot Barth



RA Bernhard Böhm, MM

Inhalt

Was ist Mediation?

Gernot Barth

1	Inkohärenzerfahrung	11
2	Mediationsfelder	13
3	Mediationsverfahren	14
4	Mediator	15

Wirtschaftsmediation in der Organisation (-sentwicklung) – eine Einführung

Bernhard Böhm

1	Das Unternehmen als lebendiges System.....	17
2	Herausforderungen für Führungskräfte in Veränderungsprozessen – Navigieren statt Kommandieren	18
3	Die Rolle der Führungskraft bei der Initiierung der Mediation	19
4	Komplexität und Vielschichtigkeit in Umstrukturierungsprozessen	23
5	Konfliktpotenziale in der Organisationsentwicklung.....	24
6	Ressourcenorientierung vs. Problemfokussierung	26
7	Gelebte Umsetzung und lernende Organisation	28
8	War die Mediation erfolgreich?.....	30
9	Anknüpfungspunkte zu anderen „Entscheidungs-Tools“ in Veränderungsprozessen	31
10	Zusammenfassung und Ausblick.....	32

Die „InnoMediation“ – wie aus Konflikten Innovationen werden

Wolfram Dreier

1	Einleitung	35
2	Innovation	36

3	Konfliktlösung im Spannungsfeld „Kosten – Nutzen“	36
4	InnoMediation	38
5	InnoMediation in der Konfliktbearbeitung	38
6	Schlussbetrachtung	44
	Literaturverzeichnis	45

Zur Relevanz des Wertewandels in deutschen Familienunternehmen

Ralf Harrie

1	Einleitung	47
2	Wertewandel	48
3	Anerkennung von Werthaltungen	53
4	Die Unternehmenskultur	54
5	Ansatzpunkte zur Mediation.....	55
6	Fazit	56
	Literaturverzeichnis	57

Mediative Verfahren für die Organisationsentwicklung und deren Nutzen für die psychosoziale Gesundheit von Unternehmen und Beschäftigten

Mary Lindner

1	Einleitung	59
2	Konflikte als Ursache für die Reduktion der psychosozialen Gesundheit	61
3	Psychosoziale Organisationsentwicklung per konstruktiver Konfliktlösung.....	63
4	Fazit – Der Nutzen von mediativen Verfahren für Beschäftigte und Unternehmen	66
	Literaturverzeichnis	68

„Beleidigung mit Beleidigung zu vergelten ist die Art des Pöbels“ (Friedrich der Große)

Bertram Lingnau

1	Einleitung	69
2	Darstellung der derzeitigen Situation.....	70
3	Einführung/Vorstellung des Themas in den Unternehmen.....	72
4	Organisatorische Einbindung in die beiden Unternehmen – Vergleich verschiedener möglicher Varianten	72
5	Umgang mit Neutralitätsproblemen und Hierarchien	75
6	Innerbetriebliche Regeln	76
7	Mögliche Kosten / Konfliktkostenrechner	77
8	Kommunikation in den Unternehmen.....	78
9	Zusammenfassung/ Fazit.....	79
	Literaturverzeichnis	80
	Fotonachweise.....	80

Öffentlichkeitsbeteiligung und Konfliktklärung bei Großbauvorhaben – Anwendungschancen der Mediation

Paul Maischner

1	Einleitung	83
2	Charakteristik des Großbauvorhabens	84
2.1	Genehmigungsverfahren.....	85
2.2	Mögliche Probleme und Konflikte	86
3	Vergleich von Konfliktlösungsstrategien bei Großbauvorhaben	87
3.1	Konfliktvermeidung durch laufende Projektüberwachung.....	87
3.2	Konfliktvermeidung und -lösung durch Moderation.....	87
3.3	Konfliktlösung durch Verwaltungsverfahren	87
3.4	Konfliktlösung durch Gerichtsverfahren/Schiedsverfahren	88
3.5	Konfliktvermeidung und -lösung durch Mediation	88
3.6	Schlussfolgerung	89

4	Anwendung der Mediation bei Großprojekten	89
4.1	Gewährleistung der Grundlagen des Mediationsverfahrens	89
4.2	Voraussetzungen für Mediation bei Großbauvorhaben	91
5	Fazit	93
	Literaturverzeichnis	95

„Wie unterstützt die Mediation die Schlüsselrolle des Change Agent?“

Mario Patyk

1	Der Change Agent als zentrale Figur bei Veränderungsprozessen.....	97
2	Mediation vs. Konfliktspirale.....	98
3	Unerfüllte Bedürfnisse.....	99
4	Verlust	100
5	Emotionale und seelische Reaktionen	100
6	Aktionen & Reaktionen	101
7	Zerstörendes Verhalten	101
8	Erfolgsfaktoren des Change Management.....	101
9	Vision kommunizieren.....	103
10	Hürden beseitigen, für breite Basis sorgen	103
11	Schnelle Erfolge sichtbar machen	104
12	Die Schlüsselrolle des „Change Agent“	104
13	Chancen und Risiken der Mediation im Change Management	105
14	Kritische Würdigung – Bezug / Vergleich zur Praxis	106
	Literaturverzeichnis	109

Betriebliche Voraussetzungen für erfolgreiches Konfliktmanagement im Kundenkontakt

Claudia Richter

1	Zielsetzung der Arbeit.....	111
2	Konflikte in der Dienstleistung	112
2.1	Konfliktarten im Kundenkontakt	112
2.2	Konfliktsignale während des Kundenkontaktes.....	113

3	Praktische Erfahrungen im Dienstleistungsunternehmen der Energiebranche	115
3.1	Beschreibung eines Energieunternehmens sowie deren Formen des Kundenkontaktes in Konfliktsituationen.....	115
3.2	Auswirkungen von Konfliktsituationen auf Unternehmen	117
3.3	Mögliche Maßnahmen für Energieversorger zur Konfliktlösung	119
4	Fazit und kritische Würdigung.....	120
	Literaturverzeichnis	122

Handlungsmotive als eine sinnvolle Perspektive für die Mediation

Christian Richter

1	Welche Anliegen und Ziele werden verfolgt? Was möchten Sie heute klären?	125
2	Mit welcher Grundhaltung und Überzeugung wird sich begegnet? Nachgeben, Gewinnen oder Kooperieren?.....	127
3	Auf welche Art und Weise wird der Konflikt ausgetragen? Wird der Konflikt auf der Sach- oder auf der Beziehungsebene geführt? Stehen Emotionen an oder herrscht eisiges Schweigen?	129
4	Welche Verhaltensweisen prägen die Auseinandersetzung? Inspiration, Stagnation oder Konfrontation?	131
5	Wie werden das eigene Handeln und das Handeln der anderen Partei wahrgenommen?	133
6	Welche Erwartungen bestehen? Entschuldigen oder Schuldzuweisungen	133
7	Wird die gegenwärtige Situation oder die erarbeitete Lösung und der Lösungsweg als gerecht empfunden? Bekommt jeder, was er verdient?	134
8	In wie weit werden andere Positionen zugelassen? „Getting to Yes“	135
9	Die Vielfältigkeit der Dinge akzeptieren	136
	Literaturverzeichnis	138

Definition und Prüfung der Neutralität in der Mediation

Falk Rodigast

1	Neutralität als Grundeigenschaft des Mediators	139
2	Definition.....	139
2.1	Allgemeine Begriffsklärung	139
3	Die drei Sphären der Neutralität	141
4	Prüfung der Neutralität.....	144
4.1	Die Rolle des Mediators	144
4.2	Instrumente zur Prüfung der Neutralität	146
5	Fazit	148
	Literaturverzeichnis	149

„Mediation bei der Deutschen Bahn AG“

Ralf Thieme

1	Einleitung	159
2	Ombudsstelle der DB	160
3	DB-Mediatorenpool	162
	Literaturverzeichnis	169

Was einen gelungenen Generationswechsel in Familienunternehmen unterstützt

Jörg Wächtler

1	Die Ausgangslage.....	171
2	Zielstellung	172
3	Die Regelung der Unternehmensnachfolge – ein konflikträchtiger Prozess und ein aufwendiges Projekt.....	173
3.1	Die Regelung der Unternehmensnachfolge als Prozess begreifen....	174
3.2	Die Regelung der Unternehmensnachfolge als Projekt professionell managen	175

4 Die Berater als Prozessbegleiter und Konfliktmanager	175
4.1 Modernes Konfliktmanagement verleiht dem Beratungsprozess Struktur und Inhalt	176
4.2 In der Praxis bewährte mediationsanaloge Methoden	177
5 Die mediationsanaloge Prozessberatung für einen gelungenen Generationswechsel in Familienunternehmen	177
5.1 Die Konfliktpotenziale in den einzelnen Phasen identifizieren.....	178
5.2 Interessen, Bedürfnisse und Motive der Beteiligten sichtbar machen	179
5.3 Konsensfähige Handlungsoptionen für die Regelung der Nachfolge und für den nachhaltigen Fortbestand der Unternehmen sammeln	180
Literaturverzeichnis	182

Möglichkeiten der Integration von Mediation in Einigungsstellenverfahren

Jonathan Barth

1 Einleitung	185
2 Zentrale Regelungen des BetrVG 1972	186
3 Umgang mit Konflikten im Rahmen des BetrVG	187
3.1 Einigungsstellenverfahren	188
3.2 Mediation als Alternative zu den traditionellen Konfliktlösungsmechanismen des BetrVG	190
3.3 Konfliktkosten als messbare Größe	192
3.4 Mediation als Alternative zu den traditionellen Konfliktlösungsmechanismen des BetrVG	194
3.5 Konfliktkosten als messbare Größe	195
4 Fazit	199
Literaturverzeichnis	201
Anhang	204

Was ist Mediation?

Gernot Barth

Immer wieder wird in den letzten Jahrzehnten – Tendenz steigend – von Win-Win-Situationen gesprochen. Dabei sind Konfliktlösungen gemeint, bei denen sich beide Seiten als Gewinner fühlen. Etwas weniger euphemistisch ausgedrückt geht es darum, dass die Streitparteien das Gefühl haben, etwas gewonnen zu haben. Was sind das für Ausgänge von Konflikten, bei denen die Parteien meinen, nicht verloren zu haben? Zunächst einmal sei definiert, welches Konfliktverständnis dem zugrunde liegt.

1 Inkohärenzerfahrung

Ein Konflikt beruht auf einer Inkohärenzerfahrung. Es gibt unterschiedliche Wahrnehmungen desselben Sachverhaltes und diese lassen sich nicht in ein gemeinsames Wirklichkeitsbild integrieren. Ansprüche und Forderungen im Handeln, Denken, Wollen oder Fühlen werden durch eine andere Person zurückgewiesen. So fühlt sich zumindest ein Interaktionspartner im Denken, Fühlen, Wollen oder Handeln durch die jeweils andere Seite beeinträchtigt. Eine Konfliktlösung hat dann zum Ziel, dieses „Beeinträchtigt fühlen“ aufzuheben. In den vergangenen 30 Jahren hat sich dazu in Deutschland und international das Verfahren der Mediation neben den bestehenden wie Gerichts-, Schieds- oder Schlichtungsverfahren etabliert. Wir können von einer Etablierung sprechen, wenn es auch noch nicht jedem potentiellen Wirtschaftskonfliktpartner bekannt ist. Denn es hat sich einiges in der Streitlandschaft verändert:

Seit einigen Monaten existiert ein Gesetz zur Förderung der Mediation, welches der mediativen Konfliktlösung einen gesetzlichen Rahmen bietet (vgl. Text in diesem Heft). Man findet in diesen Tagen auch des Öfteren die Formulierung vom „neuen Mediationsgesetz“ – obwohl es in Deutschland bisher keines gab. Es gibt schon tausende praktizierende Mediatoren, Richtermediatoren an Gerichten, eine Mediationsrichtlinie der Europäischen Union (zur grenzüberschreitenden Mediation in Handelssachen) und viele – insbesondere von der Europäischen Union –