

Die Wirtschaftsmediation  
Herausgegeben von Gernot Barth  
und Bernhard Böhm

# Die WIRTSCHAFTS MEDIATION

Fachmagazin für Unternehmen und öffentliche Verwaltung



## Der Kollege – mein Feind!?

**Der Mensch ist des  
Menschen Wolf**  
Homo homini lupus est

**Innovationspreis  
für die kreativste  
Kollegenattacke**

**Horizonte des Verstehens**  
Entwicklungsstufen  
des Erwachsenenalters

# MODERNER STAAT

**17. Fachmesse und Kongress  
Strategie und Best Practices  
für IT, Personal und Finanzen**



**03. – 04. Dezember 2013**

**Estrel Convention Center, Berlin**

**Etabliert · Einzigartig  
Effizient · Erfolgreich!**

Wer heute und in Zukunft erfolgreich sein will, muss in Bewegung bleiben. MODERNER STAAT stellt die Weichen für die Zukunft der öffentlichen Verwaltung. Hier werden die Themen von morgen diskutiert: Nachhaltigkeit im öffentlichen Dienst, Verwaltungsmodernisierung, Menschen, Finanzen, Organisation und IT, Energie und Klima sowie Partizipation.

» **Besuchen Sie die Messe kostenfrei –  
registrieren Sie sich bis zum  
05.11.2013!**

» Als anerkannte Weiterbildungsmaßnahme  
in Berlin, Brandenburg und dem Saarland  
zugelassen



**Was führende Köpfe bewegt.**

**[www.moderner-staat.com](http://www.moderner-staat.com)**

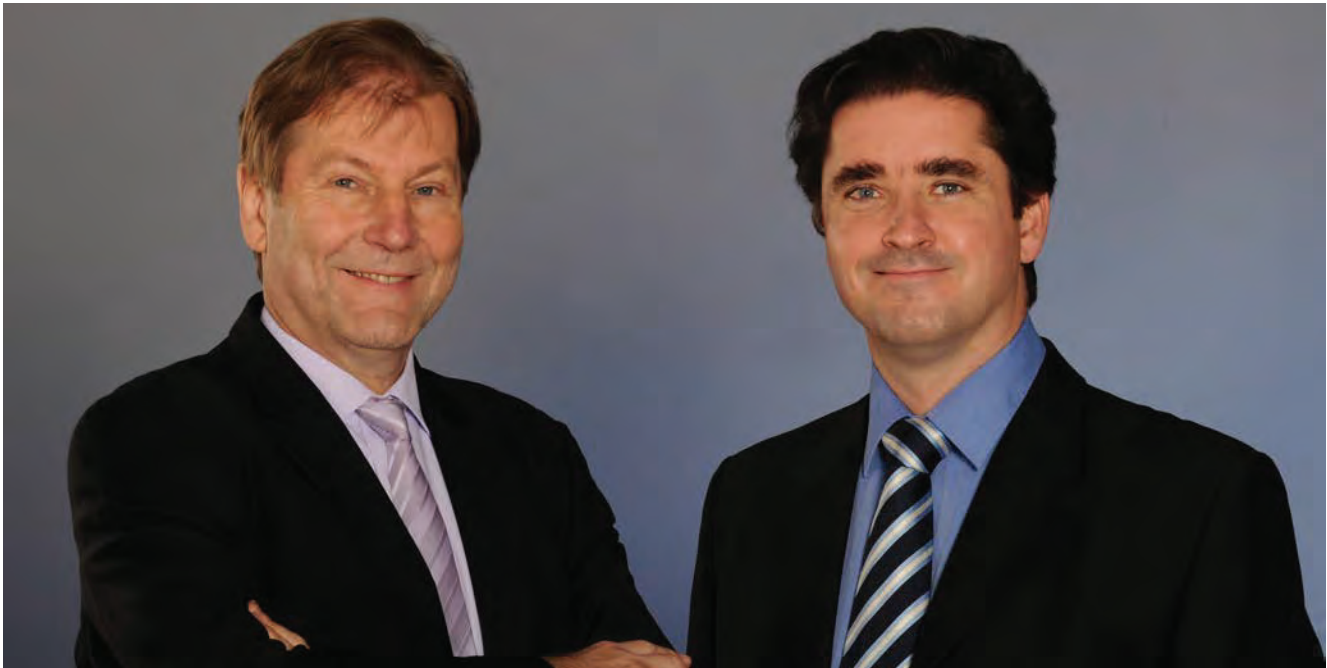
Veranstalter



Partner **zeppelin universität**

zwischen  
Wirtschaft Kultur Politik





Liebe Lesende,

im letzten Heft hatte ich Sie auf die Konflikte im Umfeld der Universität Leipzig und in unserer Gesellschaft mit der gendgerechten Ansprache aufmerksam gemacht. Heute spreche ich Sie mit der Gender-Variante an.

Sicher haben Sie mit Spannung auf unsere neue Ausgabe gewartet. „Der Kollege – mein Feind!“ ist ein Thema, welches sich in den letzten Jahrzehnten in der deutschen Arbeitswelt zunehmend zum Brennpunkt entwickelt hat. Sicher ist einer der Gründe hierfür, dass die Lage auf dem Arbeitsmarkt über Jahrzehnte hin gesehen prekärer geworden ist. Die Jahre des dominierenden Wohlstandes und der annähernden Vollbeschäftigung liegen in ferner Vergangenheit. Wenn kollegiale Beziehungen sich zu feindlichen wandelten, dann wechselte man zu einem anderen Arbeitgeber. Später musste man lernen auszuhalten. Ein Arbeitsplatzwechsel wurde zunehmend schwieriger. Begriffe wie Mobbing und Burnout wurden geboren, erlebten einen Aufschwung. Heute arbeitet eine Vielzahl von Beratern an der „Verfriedlichung“ von Beziehungen zwischen Kollegen, in Teams oder in hierarchischen Verhältnissen. Wir erlernen zunehmend Techniken und erarbeiten uns Haltungen, die es uns ermöglichen, mit Menschen umzugehen, die wir für schwierig halten. Dabei lernen wir auch besser mit uns selbst umzugehen. In dieser Zeitschrift finden Sie Beiträge, die genau solche Methoden und Vorgehensweisen darstellen.

Wir können wohl auch sicher sein, dass diese Art von Konflikten auf absehbare Zeit kein Ende haben wird. Denn wenn wir uns endlich an uns gewöhnt haben sollten, kommt mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit wieder etwas Neues hinzu. Nichts ist so beständig wie der Wandel. Dafür steht beispielsweise – die trotz bestehender gesellschaftlicher Gegentrends – weiter fortschreitende Globalisierung. Sie konfrontiert uns mit dem Fremden, dem für uns Unverständlichen. Es wird also auch in Zukunft genügend Gelegenheiten geben, sich misszuverstehen. Und so kommen unsere Vorstellungen von Richtig und Falsch, von Gut und Böse zunehmend ins Wanken. Die Lösung in und von Konflikten liegt jenseits dieser Kategorien. Der Weg dahin ist nicht leicht zu finden; er ist hart und steinig. Aber auch aus Steinen, die im Wege liegen oder die man sich in den Weg gelegt hat, kann man etwas bauen.

Herzliche Grüße aus Leipzig

Ihr Steinbeis Mediations-Team

Two handwritten signatures in blue ink. The signature on the left is 'Gernot Barth' and the signature on the right is 'Bernhard Böhm'.

**Gernot Barth und Bernhard Böhm**



8

**B 10-MEDIATION ALS POLITISCHES INSTRUMENT?**



28

**HORIZONTE DES VERSTEHENS – ENTWICKLUNGSSTUFEN DES ERWACHSENENALTERS**

6 **Leserkommentare**

7 **Kommunikation im Konflikt – Fragen statt Ratschläge?!**  
Bernhard Böhm

8 **„Mediation ist ein Prozess, der nur unter günstigen Rahmenbedingungen gedeiht.“ Mediation als politisches Instrument am Beispiel der Straßenausbauplanung B 10 zwischen Landau und Hauenstein**  
Robert Ahrnt und Christoph Ewen

13 **Akzeptanzmanagement und Energiewende**  
Gernot Barth

16 **Die Deutsche Stiftung Mediation (DSM)**  
Viktor Müller

### VERBÄNDE VORGESTELLT

18 **Das Deutsche Forum für Mediation (DFfM)**  
Der Präsident des DFfM, Reiner Ponschab, im Interview mit *Die Wirtschaftsmediation*

### SCHWERPUNKT

20 **Der Kollege – mein Feind!?**  
Ulrike Arndt und Daniela Zweynert

23 **„Der Innovationspreis für die kreativste Kollegen-Attacke Deutschlands geht in diesem Jahr an ...“**  
Klaus Dittrich und Alfons Matheis

28 **Horizonte des Verstehens – Entwicklungsstufen des Erwachsenenalters**  
Alexander Leuthold

34 **Der Mensch ist des Menschen Wolf ...**  
Doreen Beier und Stephan Buchhester

40 **Vom Nutzen mediativer Kompetenz in der externen Mitarbeiterberatung (EAP) und im betrieblichen Eingliederungsmanagement**  
Friederike Jung und Klaus-Peter Kill

## Ausblick 1/2014

Die nächste Ausgabe von *Die Wirtschaftsmediation* erscheint im Februar 2014. Lesen Sie dann das Schwerpunktthema „Verhandeln“ und viele andere interessante Beiträge.



Bildquelle: © Team Ewen  
Bildquelle: © fotolia.com / Katja Xenikis  
Bildquelle: © fotolia.com / oly



**34** | DER MENSCH IST DES MENSCHEN WOLF ...



**58** | SCHLÜSSEL ZUM SPORTLICHEN ERFOLG

## FORSCHUNGSPROJEKTE

- 45** Projektbericht: Online-Mediation in Cross-Border Disputes  
Jonathan Barth und Jens Habich
- 48** EuroNetMed – Europäisches Netzwerk für Mediatoren  
Arthur Trossen

## RECHT

- 50** Arbeitsrechtsfälle sauber lösen ohne Gericht  
Kai-Thomas Busmann

## FAMILIE

- 54** Kommunikation und Konfliktmanagement in der Familie  
Christa Schäfer

## SPORT

- 58** Wie das Umfeld den Sportler beeinflusst – Schlüssel zum (sportlichen) Erfolg  
Martin Rusam

## MEDIATION INTERNATIONAL

- 62** How is mediation doing in Poland? – Zum Stand der Mediation in Polen  
Agata Gójska

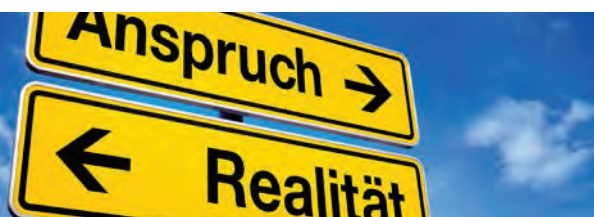
## DIE WISSENSCHAFTLICHE KOLUMNE

- 64** Der Kollege – mein Feind  
Klaus Harnack

- 66** Impressum

## Ausblick 2/2014

Die übernächste Ausgabe erscheint im Mai 2014 und widmet sich im Schwerpunkt dem Thema „Unternehmenskultur – Konfliktkultur“.



# „Mediation ist ein Prozess, der nur unter günstigen Rahmenbedingungen gedeiht.“

Mediation als politisches Instrument am Beispiel der Straßenausbauplanung B10 zwischen Landau und Hauenstein

Robert Ahrnt und Christoph Ewen

Seit Jahrzehnten schwelt im Pfälzer Wald und an der Weinstraße ein Konflikt um den Ausbau der Bundesstraße 10, der am einfachsten als ein Konflikt zwischen zwei Regionen beschrieben werden kann. Im Osten liegt die Stadt Landau am Rande des Rheingrabels, verkehrlich gut angebunden an Autobahnen und andere Verkehrswege im Rheintal. Am westlichen Ende des betroffenen Straßenabschnitts liegt die Stadt Pirmasens mitten im Pfälzer Wald. Und während die östliche Region an der Weinstraße prosperiert, hat die westliche

Region wirtschaftlich ähnliche Schwierigkeiten wie andere ländlich geprägte Bereiche abseits der Autobahnen. Die Bundesstraße 10, die Landau mit Pirmasens verbindet, durchquert die vom Weinanbau charakterisierte Südpfalz und schlängelt sich dann quer durch die landschaftlich reizvollen Täler des Pfälzer Waldes, sie überquert Brücken und durchquert in Tunnelabschnitten Berge. Diese Straße – in weiten Teilen bereits dreispurig ausgebaut – auf vier Spuren zu erweitern, wie das der Landesbetrieb Mobilität plant, ist nicht nur eine tech-

nisch anspruchsvolle Aufgabe, sondern auch mit einem starken Eingriff in das Landschaftsbild dieser touristischen Gegend verbunden. Es gibt Initiativen gegen und für den Ausbau und fest formulierte Haltungen fast aller Städte und Gemeinden der Region, die sich weitgehend an der räumlichen Zugehörigkeit orientieren.

Nach der Landtagswahl 2011 hatten die Regierungsparteien in Rheinland-Pfalz zum strittigen Thema „Ausbau der Bundesstraße 10 zwischen Landau und





# Der Kollege – mein Feind!?



Ulrike Arndt und Daniela Zweynert

Konflikte gehören zum Leben. Unser tägliches Miteinander wird von Zielen, Interessen und Motiven bestimmt, mit denen wir Brücken bauen wie Gräben ziehen. Aktionsbühne Nummer eins ist die Arbeitswelt. Wir alle ziehen morgens mit Arbeitsbeginn unsere Masken auf, wie Margit Schönberger es in ihrem Buch „Wer Kollegen hat, braucht keine Feinde“ beschreibt, und spielen unsere Rolle im Unternehmen, die wir uns zum

Teil ausgesucht haben, die uns aber genauso gut zugeschrieben wurde.

Wer kennt sie nicht? Da gibt es den Wichtigsten, den Blödler, die Ehrgeizige, die Betriebsnudel, den Schleimer, aber auch die Pflegeleichte und andere. Diese Masken bieten uns Orientierung, schaffen Distanz, zugleich engen sie unsere Vorstellungen aber auch ein. Sie übersimplifizieren und überhöhen bestimmte

Eigenschaften, während sie andere verdrängen. Konflikte spitzen sich so zu. Ein Feindbild kann entstehen.

Die alltäglichen Konflikte gehören zwar zum Arbeitsleben und haben durchaus auch ihre Berechtigung, manchmal laufen sie aus dem Ruder und aus ersten Warnzeichen wird eine Systematik: Mobbing.<sup>1</sup> Einzelaktionen selbst sind

# „Der Innovationspreis für die kreativste Kollegen-Attacke Deutschlands geht in diesem Jahr an ...“

Klaus Dittrich und Alfons Matheis

Ohne Zweifel würde es bei dieser Preisverleihung eine siebenstellige Zahl an Nominierungen geben (entspricht der Anzahl von Unternehmen in Deutschland), wahrscheinlich auch eine mit dem Namen Ihres Unternehmens. Das Gleiche, was für Wissenschaft, Technik und Kultur gilt, ist auch auf die Konflikte in Organisationen übertragbar: Der Kreativität sind keine Grenzen gesetzt. Das bestätigt sich immer wieder auf Tagungen und Kongressen, bei denen man sich mit Kollegen austauscht, die auch in der Mitarbeitervertretung arbeiten. Jedes Mal glaubt man, die unglaublichste Geschichte von Kollegenfeindschaften bereits zu kennen, und wird immer wieder aufs Neue überrascht. Beim Versuch, Ähnlichkeiten oder Gemeinsamkeiten festzustellen, ergibt sich ein solch heterogenes Bild, dass im ersten Augenblick keine Systematisierung erfolgen kann. Diese zeigt sich erst bei einer genaueren Analyse der jeweiligen Situation. In den folgenden, authentischen und anonymisierten Fällen zeigt sich die Kreativität, die durchaus unterhaltsam erscheint, für die Betroffenen und Beteiligten (auch das Unternehmen) allerdings ernste Folgen hat.

## Platz 5: Der Newsletter

Ein beliebtes Instrument zum Ärgern von Kollegen ist das Eintragen der Mailadresse des Angefeindeten in die Newsletter-Verteiler einschlägiger Versandhäuser. Besonders kritisch wird es, wenn diese auch in CC an Assistenten oder Vorgesetzte geschickt werden. Die Urheber lassen sich in der Regel nur mit größerem Aufwand ermitteln, klar und offen kommuniziert ist damit die Opferrolle des Betroffenen.

## Platz 4: Stellenanzeigen

Idealerweise sind es Stellen, die mit der Qualifikation des Kollegen nichts zu tun haben und für ihn in der Regel nicht zumutbar wären. Also dem Chefarzt die Anzeige einer Schlachtereizukunft kommen lassen oder dem neuen Kollegen gleichwertige Stellen in anderen Unternehmen anonym in sein Fach legen. Die Botschaft ist klar: „Wir wollen Dich hier nicht haben.“

## Platz 3: Das Handyfoto

Ein neuer motivierter Mitarbeiter wird von seinem Chef einem Team zugeordnet, das er mit seinen Ideen zu neuer Kreativität anregen soll. Die Kreativität der Mitarbeiter beschränkte sich

allerdings auf das Bekämpfen des neuen Teamkollegen. Sie fotografierten ihn hinter seinem Rücken in verschiedenen Situationen: als er in einer Pause auf seinem Rechner eine Fußball-Website aufrief, als er in der Küche einen Kaffee getrunken hat, als er aus der Toilette kommt und seinen leeren Arbeitsplatz. Diese Fotos wurden als Bildergeschichte zusammengestellt und mit der Überschrift versehen: Die neue Kreativität. Der Mitarbeiter wurde in der Probezeit entlassen.

## Platz 2: PowerPoint

Besonders peinlich wurde es für einen langjährigen Mitarbeiter, als seine Assistentin ihm nach einer Meinungsverschiedenheit die PowerPoint-Präsentation für das nächste Abteilungsleitermeeting mit Rechtschreibfehlern versah und die Reihenfolge der Folien vertauschte.

## Platz 1: Die Partyfotos

Ein besonders interessanter Fall aus einer Behörde, der zu einer Versetzung des Opfers führte. Ein junger Mitarbeiter trat seine zweite Stelle innerhalb einer Behörde an und eckte durch seine Verbesserungsvorschläge und Bürogestaltung derart an, dass er zu einer echten Gefährdung der eingespielten Abläufe und

# Horizonte des Verstehens – Entwicklungsstufen des Erwachsenenalters

Alexander Leuthold

Unter der Oberfläche der Zusammenarbeit von Kollegen oder Geschäftspartnern wird nicht selten eine Kluft spürbar, die sachlich nicht dingfest gemacht werden kann. Sie kann durch Mediation überbrückt werden, jedoch schließt sie sich nicht. Der Grund dafür ist häufig, dass die Handlungslogik der Beteiligten sich grundlegend unterscheidet, ohne dass ihnen dies bewusst ist. Der folgende Text gibt eine Übersicht über die verschiedenen Stufen der Entwicklung von Handlungslogik und Selbstverständnis von Mitarbeitern und Führungskräften. Die Tragweite dieses häufig übersehenen Persönlichkeitsaspektes für das Verständnis von Konflikten, Störungen und Feindbildern wird verdeutlicht.



Der Schweizer Entwicklungspsychologe Jean Piaget hat jahrzehntelang die geistige Entwicklung des Menschen von der Geburt an bis ins junge Erwachsenenalter akribisch untersucht. Er beeindruckte mit scharfer Beobachtungsgabe, subtilem Unterscheidungsvermögen und kreativ ersonnenen Experimenten. Als der mit über 30 Ehrendoktorwürden ausgezeichnete Forscher 1980 starb, hinterließ er eine recht genaue Kartographie der in qualitativen Sprüngen – Stufen – verlaufenden Entwicklung des menschlichen Denkens. Er hatte gezeigt, dass jeder Entwicklungsstufe eine eigene Denkstruktur unterliegt. Mittels dieser Denkstruktur konstruieren Kinder die Bedeutung von allem, was sie erfahren. Solange die innere Struktur ihres Denkens sich nicht ändert, können sie die Dinge auch nicht anders verstehen.

Bei Erwachsenen – seien sie Facharbeiter oder Vorstandsvorsitzende eines internationalen Konzerns – ist dies nicht anders: Sie konstruieren ihre dingliche, soziale und emotionale Welt von der Entwicklungsstufe aus, auf der sie sich gerade befinden. Inspiriert durch den genialen Forschergeist Piagets wurden zahllose Studien durchgeführt und unterschiedliche Perspektiven auf die menschliche Entwicklung eingenommen.<sup>1</sup> Schließlich erkannte Jane Loevinger<sup>2</sup>, gefolgt von Susanne Cook-Greuter<sup>3</sup>, in der Entwicklung des „Selbst“ bzw. „Ich“ (engl: „ego“) einen übergreifenden und integrierenden Schlüsselaspekt („mastertrait“) der menschlichen Persönlichkeitsentwicklung. William Torbert sah den Nutzen dieser Forschungserkenntnisse für die Wirtschaft und setzte sie im Zuge der Beratung großer Wirtschaftsunternehmen ein.<sup>4</sup>

Was ist das „Ich“, das „Ich“ sagt, wenn ein Mensch „Ich“ sagt? Was versteht er als Teil von sich und wovon versteht er sich als Teil? Welche Grenzen sieht er? Welche anderen Teile (Menschen, Dinge) in der sichtbaren und nicht sichtbaren Welt außerhalb von ihm identifiziert oder konstruiert er und wie versteht er deren Beziehung zueinander und zu sich selbst? Welche Werte hält er? Welche Ziele verfolgt er aus dieser Perspektive und auf welche Weise tut er das? Was kann er sehen und was nicht? Und wie drückt sich dies emotional, moralisch, auf der Handlungsebene und in zahlreichen weiteren Dimensionen aus? Dies ist die Perspektive der Selbstentwicklung. Ihr liegt ein vertikales Verständnis von Entwicklung zugrunde.

1 Während Piaget sich überwiegend auf die Entwicklung von Denken und Intelligenz konzentrierte, fragten ihm folgend andere: Wie entwickeln sich Motorik (vgl. z. B. Kiphart 2001), Motivation, Emotion und Volition (vgl. Holodynski/Oerter 2008)? Wie entwickelt sich die menschliche Moral (vgl. Kohlberg 1996), wie das Sozialverhalten (vgl. z. B. Schmid-Denter 2005) und so weiter.

2 Vgl. Loevinger (1976).

3 Vgl. Cook-Greuter (1999/2010).

4 Vgl. Rooke/Torbert (2005).



## Der Mensch ist des Menschen Wolf ...

Doreen Beier und Stephan Buchhester

Die Autoren zeigen, welche evolutionären und organischen Ursachen eine Konkurrenz unter Kollegen befördern. Anhand eines Fallbeispiels beleuchten sie exemplarisch, wie diese hoch ausgebildete Selbstschutzfunktionalität unseres Organismus systematisch zur Kooperation eingesetzt werden kann.

„Homo homini lupus est“ – Der Mensch ist des Menschen Wolf – damit wird der römische Komödiendichter Titus Maccius Plautus<sup>1</sup> 250 v. Chr. zitiert und der Staatstheoretiker Thomas Hobbes verwendet es sogar als Sinnbild des „menschlichen Naturzustandes“ in seinem Werk.<sup>2</sup>

„Ist der Mensch des Menschen Feind aus naturgegebenen Anlass heraus?“ Muss jeder irgendwann mal dem gegebenenfalls besseren oder angeseheneren Kollegen „ein Bein stellen“, nur um die Existenz der eigenen Sippe zu sichern? Womöglich ist kollegiales Verhalten im Unternehmen dann nur durch den Druck der gesellschaftlichen Normen aufrecht zu halten?

<sup>1</sup> Antike Kommödien Plautus/Terenz (1966).

<sup>2</sup> Hobbes (1994), S. 69.

Eine Fallbetrachtung wird diese Fragen nicht umfassend beantworten. Es können aber Perspektiven aufgezeigt und vorgeschlagen werden, die mit etwas selbstkritischer Milde zeigen, wie viel Wolf in jedem steckt und was frühzeitig von allen Beteiligten getan werden kann, um aus dem Einzelnen ein erfolgreich agierendes Rudel zu machen.

Dazu folgende Prämissen:

1. Wir leben in einem Glaubenssystem, das in der Regel von einer Verknappung der Ressourcen ausgeht.
2. Das Bedürfnis nach Individualität wird im abendländischen Kulturkreis aus unterschiedlichen Gründen heraus gefördert.

# Vom Nutzen mediativer Kompetenz in der externen Mitarbeiterberatung (EAP) und im betrieblichen Eingliederungsmanagement

Friederike Jung und Klaus-Peter Kill

Ein Fall aus der Beratungspraxis der Autoren zeigt, warum es sinnvoll sein kann, über das Stadium der lösungsorientierten Kurzzeitberatung in Employee-Assistance-Programmen (EAP) hinaus auch bei einer Wiedereingliederung erkrankter Arbeitnehmer im Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) mediative Konfliktlösungskompetenzen zu nutzen.

Ein aktueller Fall in unserer Beratungspraxis: Unser EAP-Vertragspartner fragt an, ob wir einem erkrankten Mitarbeiter beratend zur Seite stehen könnten. EAP-Vertragspartner ist hier einer der größten Krankenversicherer Deutschlands, der gerade auf dem Gebiet der Gesundheitsförderung umfangreichere soziale Leistungen anbietet als andere Arbeitgeber dies üblicherweise tun. Es gibt eine ganze Reihe von Dienstvereinbarungen, eine davon zum EAP (Employee Assistance Program) als externe Mitarbeiterberatung (siehe Infokasten).

Herr P., seit 17 Jahren für den Krankenversicherer tätig, erzählt, er sei nach einem Zusammenbruch im Büro und kurzzeitiger Ohnmacht nunmehr bereits seit drei Wochen krankgeschrieben und klagt über Beschwerden, die er nie zuvor gehabt habe: Schwindelgefühle, starke, anfallartige Kopfschmerzen, Schmerzen im Bereich der Halswirbelsäule, der Schulterpartie und des Rückens. In all den Jahren seiner Betriebszugehörigkeit sei dies die erste Krankschreibung überhaupt. Die ergonomischen und sonstigen Bedingungen an seinem Arbeitsplatz seien vorbildlich: höhenverstellbarer Schreibtisch, bequemer Bürostuhl, augenfreundliches Licht, strahlungsarmer PC-Bildschirm, klimatisierte Räume.

Auf weitere Nachfrage, bei welcher Gelegenheit die Schmerzen besonders stark aufträten, gibt Herr P. gleich zwei wichtige Hinweise: Die Belastungsfaktoren durch fast ganztägiges, kleinteiliges Arbeiten am PC, insbesondere die Bereinigung von Stammdatenprofilen und deren Untersuchung auf mögliche Fehler, sei „sehr anstrengend“ und „auch nicht so [sein] Fall“. Zudem seien in jüngster Zeit viele Überstunden angefallen. Er, Herr P., sei außer bei seinem Hausarzt noch bei einem Orthopäden in Behandlung und habe zusätzlich einen

Neurologen konsultiert, um die möglichen Erkrankungsursachen differenzialdiagnostisch abklären zu lassen. Diese ergaben jedoch keinerlei Organbefunde, so dass die weitere ärztliche Behandlung konservativ mittels Ergotherapie und Entspannungsübungen fortgeführt wurde.

## Der Beratungsverlauf: Phase I

Da die somatogenen Störungen und damit auch die gesundheitlichen Be-

### Employee-Assistance-Programme (EAP):

In Employee-Assistance-Programmen (EAP) werden Führungskräfte und Mitarbeiter extern beraten. Meist geht es in den vertraulichen Einzelberatungen um schwierige Arbeits- und Lebenssituationen. Während EAPs in den 1930er Jahren vor allem bei Suchtproblematiken in den USA entstanden, werden sie heute zunehmend im europäischen Raum und auf einem breiteren Gebiet angewendet, um Leistungsfähigkeit und Motivation zu steigern bzw. zu erhalten. Mögliche Problematiken sind vor allem: Stress, Burnout, psychische Erkrankungen, Konflikte am Arbeitsplatz, Führungsprobleme, Work-Life-Balance. Die Beratungen werden vom Arbeitgeber finanziert.

Zum Weiterlesen:

- EuPD Research: Qualitätsanforderungen an ein Employee-Assistance-Programm (EAP) aus Praxissicht – Studienergebnisse. 2012. Abrufbar unter [http://www.corporate-health-award.com/fileadmin/templates/downloads/EAP\\_Studie.pdf](http://www.corporate-health-award.com/fileadmin/templates/downloads/EAP_Studie.pdf)
- Schulte-Meßstorff, Claudia / Schulte, Michael: Mitarbeiterberatung (EAP) als Instrument der psychologischen Gesundheitsförderung. München, Mering: Rainer Hampp 2010.

# Arbeitsrechtsfälle sauber lösen ohne Gericht

Kai-Thomas Busmann

Die Mediation eröffnet für Arbeitgeber und für Arbeitnehmer als auch Betriebsräte vielfältige Chancen und Perspektiven. Der Text zeigt die Möglichkeiten der Mediation gegenüber den bisher üblichen gerichtlichen Verfahren sowohl im Individual- als auch im Kollektivarbeitsrecht.

## 1. Mediation im Individualarbeitsrecht

### Kündigung / Kündigungsschutzklage

In diesem Bereich ist es sehr schwer, eine Mediation durchzuführen, da der Gesetzgeber eine absolute Frist von drei Wochen gesetzt hat, um beim Arbeitsgericht Klage gegen die Kündigung einzulegen. Eine Mediation könnte nur unter zeitlichem Druck durchgeführt werden. Anders wäre dies, wenn der Gesetzgeber die Frist unter der Voraussetzung, dass ein Mediationsverfahren durchgeführt wird, aussetzen würde.

### Druckkündigung

Die Druckkündigung ist eine besondere Kündigungsmöglichkeit. Eine Druckkündigung wäre z. B. dann gegeben, wenn eine Firma einen Hauptauftraggeber hat und der Hauptauftraggeber dem Inhaber oder Geschäftsführer der Firma mitteilt, dass er keine Aufträge mehr an die Firma vergibt, wenn ein bestimmter Mitarbeiter weiterhin bei der Firma angestellt ist. Um nicht die gesamte Existenz der Firma zu gefährden, bliebe dann dem Arbeitgeber nur die Kündigung (Druckkündigung). In diesem Fall wäre die Mediation ratsam. Hier müsste mediiert werden zwischen folgenden drei Parteien:

- a) Hauptauftraggeber
- b) Auftragnehmer / Arbeitgeber
- c) Arbeitnehmer des Auftragnehmers / Arbeitgebers

In der Mediation müsste austariert werden, ob eine weitere Zusammenarbeit auch dann möglich ist, wenn z. B. der Arbeitnehmer nicht gekündigt werden würde. Da man zeitlich vor der Kündigung steht, müssen keine Fristen eingehalten werden. Eine Mediation wäre insofern ohne zeitlichen Druck möglich.

### Kündigung bei Schwerbehinderten

Eine Mediation ist vorstellbar und durchführbar, da die Kündigung bei einem Schwerbehinderten nicht einfach ausgesprochen werden kann und darf, sondern zunächst einmal der Antrag und die Zustimmung beim Integrationsamt eingeholt werden müssen. Hier wäre die Zeit gegeben und die Mediation könnte z. B. auf Initiative des Integrationsamtes oder durch den Arbeitgeber oder Arbeitnehmer durchgeführt werden. Das Interesse des Amtes ist grundsätzlich, einen behinderten Arbeitnehmer immer im Betrieb zu erhalten. In diesem Mediationsverfahren hätten wir also drei Parteien, die an einer Mediation teilnehmen könnten.

### Mediation im Forderungsbereich im Arbeitsrecht

#### a) Schadenersatz

Der Arbeitgeber könnte eine Forderung gegen den Arbeitnehmer haben, wenn dieser beispielsweise einen Motor wissentlich zerstört hat, indem er trotz leuchtender Ölkontrollleuchte das Fahrzeug nicht stehen und nicht in die Werkstatt abschleppen ließ. Hier kennt die Rechtsprechung verschiedene Stufen, die eine prozentuale Regelung vorsehen, in welchen der Arbeitnehmer zum Schadenersatz herangezogen werden könnte. Ein solcher Streit belastet grundsätzlich und von vornherein immer auch das gesamte Arbeitsverhältnis und insbesondere die Motivation des Arbeitnehmers, auch später noch für den Arbeitgeber zu arbeiten. Der Arbeitgeber selbst kann auch die Forderung nicht einfach mit dem Lohn aufrechnen bzw. vom Lohn einbehalten, da es zum einen Pfändungsfreigrenzen gibt und es zum anderen ein Straftatbestand sein könnte, da Lohn vorenthalten würde. Auch hier gibt es zwei sehr stark widerstreitende Interessen. Eine Mediation wäre in einem solchen Fall nicht nur denkbar, sondern sollte unbedingt durchgeführt werden.

# Wie das Umfeld den Sportler beeinflusst – Schlüssel zum (sportlichen) Erfolg

Martin Rusam

Die Fähigkeit, Leistung im entscheidenden Moment abrufen zu können, wird sehr stark vom direkten und indirekten Umfeld beeinflusst. Die sogenannten „versteckten Erfolgsverhinderer“ nehmen dabei einen hohen Stellenwert ein und sind oft der entscheidende Faktor, welcher über Erfolg oder Misserfolg entscheidet. Der Schlüssel liegt deshalb in der ganzheitlichen Analyse und in der Arbeit mit dem gesamten Umfeld.

## Was ist der Schlüssel zum (sportlichen) Erfolg?

Neben dem nötigen Talent, Förderern und dem Quäntchen Glück zählen auch das Umfeld und die mentale Stärke dazu. Ein harmonisches, erfülltes Familienleben und / oder ein intaktes Umfeld sind nicht nur für das private Glück sehr wesentlich, sondern sind auch ein wichtiger Aspekt zum beruflichen Erfolg. Wenn das persönliche Umfeld, zu dem neben der engsten Familie auch Trainer, Teamkollegen, Sponsoren, Freunde, Beziehungen, Lebensumstände etc. zählen, „stimmt“, dann kann sich der Sportler voll auf sich und seine Leistung konzentrieren. Er hat den „Kopf frei“ und wird nicht durch „Nebenschauplätze“ abgelenkt. Dies ist wichtig, um die notwendige Spitzenleistung auf den Punkt genau abrufen zu können.

Im Umkehrschluss heißt das: Die Ursachen, warum die Karriere nicht wirklich in Gang kommt bzw. warum sich die Erfolge trotz harten Trainings nicht einstellen, können vielfältig sein. Oft liegen sie natürlich bei dem Sportler selbst. Darüber hinaus sind diese ebenfalls sehr häufig im Umfeld zu finden. Zwischenmenschliche, persönliche und geschäftliche Probleme und Themen nehmen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg und die eigene Leistungsfähigkeit. Und dann spielt einem das Schicksal oder der Zufall auch noch böse mit... Diese Themen, Blockaden und Ursachen sind sogenannte „Erfolgsverhinderer“. Sie tauchen offensichtlich, aber auch versteckt, bei jedem Menschen auf.

Der Schlüssel zum Erfolg und zu einem glücklichen, zufriedenen Leben liegt im ersten Schritt im Erkennen, im Verändern und im Auflösen der offensichtlichen und – noch entscheidender – der versteckten „Erfolgsverhinderer“. Im zweiten wichtigen Schritt werden dann die unabdingbaren Bausteine des Lebens überprüft und integriert. Hierzu später mehr.

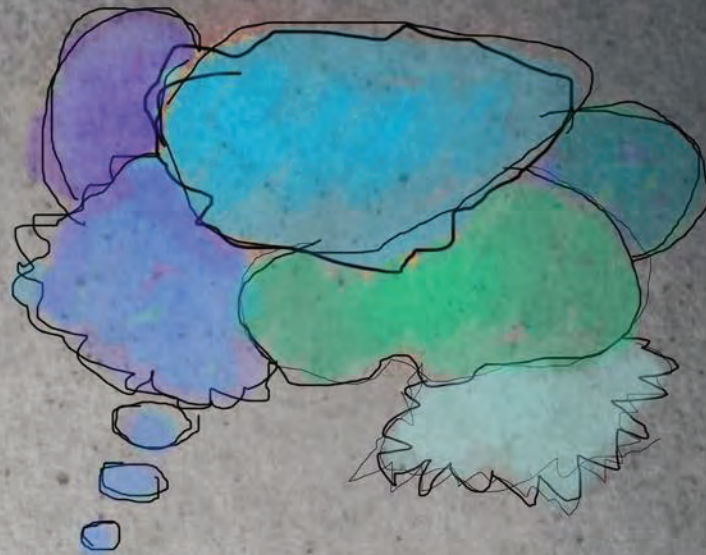
Die offensichtlichen Blockaden sind meist direkt zu identifizieren, wie an den folgenden Beispielen skizziert werden soll:

### Beispiel 1:

Das nächste Rennwochenende steht vor der Tür und für den talentierten Profirennfahrer geht es um viel. Der Kampf um die Meisterschaft ist noch nicht entschieden und ein Podiumsplatz würde die entscheidenden Punkte nach vorne bringen. Er braucht diese auch, da es bei den letzten Rennen nicht gut lief. Ein Ausfall, die Boxenstopps nicht perfekt, hier und da technische Probleme. Die Strategie ist nicht aufgegangen und er fühlt sich nicht wirklich wohl im Auto. Was ist, wenn es diese Saison auch nicht mit dem Titel klappert?

Die Stimmung im Team ist nicht mehr die beste, die Sponsoren werden langsam nervös und beim Teamkollegen läuft irgendwie alles besser. Darüber hinaus hat er gestern Abend mit seiner Frau telefoniert. Es war schön, ihre Stimme zu hören und er hatte sich immens darauf gefreut, mit ihr und den Kindern zu sprechen und den ganzen „Arbeitsmist“ kurz zu vergessen. Leider endete das Gespräch mal wieder mit Vorwürfen, weil er nie da wäre, sie so allein zu Hause mit den Kindern sitzt und und und...

Jetzt muss er sich konzentrieren und ins Cockpit steigen. Er ist immer noch sauer und enttäuscht, dass sie kein Verständnis für ihn und seine angespannte Situation hat. Er tut dies schließlich ja auch für die Familie. Das Geld kommt nicht von allein. Während er sich bereit macht, denkt er noch einige Zeit über seine vertrackte Situation nach.



## Der Kollege –

## ~~mein Feind~~

Klaus Hamack



Vorneweg: „Der Kollege – mein Feind“ – das ist eine unnötige Zuspitzung! Für einen Kollegen, einen „Beigeordneten der Arbeit“, ja auch für den Stiefellecker aus dem Büro ist diese Bezeichnung überzogen. Lassen wir die Kirche im Dorf! Der Feind, das erinnert an vergangene Kriege und die Maulhelden, die diese Krieg angefacht haben. Nun, es gibt die schlimmen Fälle: das systematische Quälen, Schikanieren und Verletzen von Kollegen. In diesen Fällen hilft keine Neubetrachtung, sondern nur das konsequente Handeln! Hier und heute soll es sich aber nicht um diese extremen Konstellationen drehen, sondern um das kollegiale Tollhaus, das wir als einzige klarsichtige Person täglich durchschreiten.

Versuchen wir folglich, mit Hilfe dieser Klarsicht die Dinge etwas produktiver zu betrachten: Was kann der „Feind“ für uns tun? Hier die Thesen: Der „Feind“ schadet uns nicht, sondern im Gegenteil, er hilft uns in vielen Bereichen: In seiner Gegenwart fühlen wir uns besser. Wir erkennen unsere Stärken. Und was besonders den Arbeitgeber freut: Wir arbeiten produktiver.

Wir fühlen uns besser? Unter den Blinden ist der Einäugige König. Bewertungen und Einschätzungen finden immer refe-

renziell statt, auch die eigenen. Unser Selbstbild wird im Licht der Anderen gezeichnet und so stellt der „Feind“ zumindest sicher, dass wir nicht auf der untersten Stufe der Beliebtheitskala im Kollegium stehen.

Wir erkennen unsere Stärken? Wir lieben unsere Einzigartigkeit und in der Gegenwart von unserem nicht komplementären Gegenüber überziehen wir unsere Stärken und drücken seine Schwächen in den Keller. Wir schaffen Raum zwischen uns und dem ungeliebten Gegenpol. Ist dieser kompetitiv, lässt er uns unsere herzliche und soziale Ader fühlen. Im Kontrast zu seiner Ellenbogenmentalität fühlen wir einen Hauch von Mutter Teresa in uns. Ist der „Feind“ andererseits eher ein Weichei oder einer dieser immer freundlichen Jedermanns-Freunde, entdecken wir unsere fachliche Kompetenz und unsere sachlichen Stärken. Einer muss schließlich die Arbeit machen!

Und warum freut es den Chef? Nun, Team-Diversity heißt das Rezept, nach dem das Personalwesen unsere Arbeitswelt zusammenwürfelt. Die Erkenntnis, dass der homogenen Gruppe das Salz in der Suppe fehlt, ist weitläufig bekannt. Gegensätze machen Gruppen produktiver, allerdings nur, wenn wir allen

Die  
**WIRTSCHAFTS  
 MEDIATION**  
 Fachmagazin für Unternehmen und öffentliche Verwaltung

**Lesen Sie jetzt Die Wirtschaftsmediation:**

**Im Jahresabo: 4 Ausgaben für 55 Euro** (zzgl. Verpackung/Versand)

**2 Ausgaben zum Kennenlernen für nur 20 Euro** (zzgl. Verpackung/Versand)

**Bestellungen unter [www.diewirtschaftsmmediation.de](http://www.diewirtschaftsmmediation.de)**



**Impressum**

*Die Wirtschaftsmediation* –  
 Fachmagazin für Unternehmen  
 und öffentliche Verwaltung

**Herausgeber**

PD Dr. Gernot Barth und RA Bernhard Böhm  
[info@diewirtschaftsmmediation.de](mailto:info@diewirtschaftsmmediation.de)

**Redaktion**

Daniela Zweynert, Ulrike Arndt  
[redaktion@diewirtschaftsmmediation.de](mailto:redaktion@diewirtschaftsmmediation.de)

**Kontakt**

Hohe Straße 11  
 04107 Leipzig  
[www.diewirtschaftsmmediation.de](http://www.diewirtschaftsmmediation.de)  
 Tel.: +49 (0)341 26 376 293

**ViSdP:** Bernhard Böhm

**Titelbildquelle**

© fotolia.com / serge-b

ISSN: 2194-430X (Print)

Die Redaktion bittet um Zusendung von fachlichen Beiträgen, Veranstaltungshinweisen und Leserbriefen. Über die Annahme und Veröffentlichung eines Manuskriptes entscheidet der Herausgeber. Die in den Beiträgen vertretenen Ansichten stimmen nicht bindend mit denen der Redaktion überein.

**Bestellung / Abonnement**

Erscheinungsweise: vierteljährlich. Die nächste Ausgabe erscheint im Februar 2014. Der Preis eines Einzelheftes beträgt 15,95 EUR zuzüglich Versandkosten. Ein Jahres-Abonnement ist möglich. Bestellungen für Einzelhefte sowie Abonnements bitte unter:  
[www.diewirtschaftsmmediation.de](http://www.diewirtschaftsmmediation.de).

**Anzeigenmanagement**

Jens Habich  
[anzeige@diewirtschaftsmmediation.de](mailto:anzeige@diewirtschaftsmmediation.de)  
 Telefon: +49 (0)341 22 54 13 52

ISBN: 978-3-943356-49-6

**Verlag / Satz**

Steinbeis-Stiftung | Steinbeis-Edition  
 Willi-Bleicher-Str. 19 | 70174 Stuttgart  
[www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de)

**Layoutgestaltung**

*Die Wirtschaftsmediation*

**Druck**

MEDIALIS Offsetdruck GmbH  
 Heidelberger Str. 65 / 66  
 12435 Berlin

**Copyright**

Die Zeitschrift und alle veröffentlichten Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede vom Urheberrechtsgesetz nicht ausdrücklich zugelassene Verwertung bedarf vorheriger schriftlicher Zustimmung der Herausgeber. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und Einspeicherung. Fotokopien dürfen nur als Einzelkopien für den persönlichen Gebrauch hergestellt werden.

EAN: 419817891595304

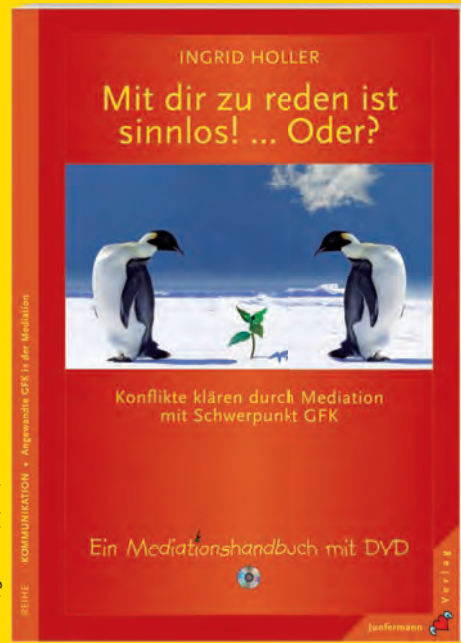
144 S., kart. • € (D) 16,90 • ISBN 978-3-87387-596-8



**Monika Oboth, Gabriele Seils  
Mediation in Gruppen und Teams**

Dieses praxisorientierte Handbuch bietet Methoden und Techniken für alle Phasen der Mediation. Inspiriert durch Gewaltfreie Kommunikation und anhand konkreter Beispiele stehen Präsenz, Transparenz, Empathie und Vertrauen im Vordergrund.

232 S., geb. • € (D) 29,90 • ISBN 978-3-87387-729-0



**Ingrid Holler  
Mit dir zu reden ist sinnlos! ... oder?**

Diese Anleitung für die professionelle Durchführung einer Mediation wird durch Methoden der Gewaltfreien Kommunikation ergänzt. Die beiliegende CD enthält einen Streitfall zweier Parteien, der von der Autorin mediiert wird.

256 S., kart. • € (D) 29,90 • ISBN 978-3-87387-888-4



**Marie R. Miyashiro  
Der Faktor Empathie**

Vor dem Hintergrund ständiger Veränderungen in der Arbeitswelt wird in diesem Buch die Gewaltfreie Kommunikation im Bereich Business angewandt, um die Bedürfnisse von Unternehmen zu erfüllen, ohne dabei die Beschäftigten zu übergehen.

128 S., kart. • € (D) 14,90 • ISBN 978-3-87387-773-3



**Ike Lasater  
Worte, die im Business wirken**

In diesem Buch lernen Sie, wie Sie Beziehungen am Arbeitsplatz verbessern und schwierige Gespräche bewältigen können. Dabei wird gezeigt, wie die Produktivität im Team verbessert und gehaltvolle Feedbacks gegeben werden können.

Von: Magdalena Neuner  
An: E.ON  
Betreff: Grüner Strom

## Wenn Strom immer grüner wird, kann sich das dann noch jeder leisten?

**Hallo Frau Neuner, wir arbeiten  
daran, dass Erneuerbare Energie  
bezahlbar bleibt.**

Unsere Energie soll sauberer werden – und dennoch wirtschaftlich sein. Ein Beispiel: Bereits seit 2001 bauen wir Hochsee-Windparks. Durch unsere Erfahrung können wir Prozesse und Verfahren beim Bau und Betrieb immer weiter verbessern. Damit senken wir die Kosten schon jetzt nachhaltig. So profitieren auch Geschäftskunden von grünem Strom zu attraktiven Konditionen.

**Energie für den  
Mittelstand:**  
flexibel, individuell  
und zu fairen Preisen.

[eon.de/geschaeftskunden](http://eon.de/geschaeftskunden)

**e-on**