

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 Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation

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

Wirtschaftsmediation – Konflikte in Unternehmen und Organisationen



Steinbeis-Edition

Impressum

2019 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, 2019 | Steinbeis-Edition, Stuttgart
ISBN 978-3-95663-209-9

Satz: Steinbeis-Edition
Titelbildquelle: [shutterstock.com](https://www.shutterstock.com/) / [Mindscape studio](https://www.mindscapestudio.com/)

Steinbeis ist mit seiner Plattform ein verlässlicher Partner für Unternehmensgründungen und Projekte. Wir unterstützen Menschen und Organisationen aus dem akademischen und wirtschaftlichen Umfeld, die ihr Know-how durch konkrete Projekte in Forschung, Entwicklung, Beratung und Qualifizierung unternehmerisch und praxisnah zur Anwendung bringen wollen. Über unsere Plattform wurden bereits über 2.000 Unternehmen gegründet. Entstanden ist ein Verbund aus mehr als 6.000 Experten in rund 1.100 Unternehmen, die jährlich mit mehr als 10.000 Kunden Projekte durchführen. So werden Unternehmen und Mitarbeiter professionell in der Kompetenzbildung und damit für den Erfolg im Wettbewerb unterstützt. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

208241-2019-06 | www.steinbeis-edition.de

Vorwort

Gernot 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	10
2	Mediationsfelder	12
3	Mediationsverfahren	13
4	Mediator	14

Wirtschaftsmediation in der Organisation (-sentwicklung) – eine Einführung

Bernhard Böhm

1	Das Unternehmen als lebendiges System.....	16
2	Herausforderungen für Führungskräfte in Veränderungsprozessen – Navigieren statt Kommandieren	17
3	Die Rolle der Führungskraft bei der Initiierung der Mediation	18
4	Komplexität und Vielschichtigkeit in Umstrukturierungsprozessen	22
5	Konfliktpotenziale in der Organisationsentwicklung.....	23
6	Ressourcenorientierung vs. Problemfokussierung.....	25
7	Gelebte Umsetzung und lernende Organisation	27
8	War die Mediation erfolgreich?.....	30
9	Anknüpfungspunkte zu anderen „Entscheidungs-Tools“ in Veränderungsprozessen	30
10	Zusammenfassung und Ausblick.....	31

Die „InnoMediation“ – wie aus Konflikten Innovationen werden

Wolfram Dreier

1	Einleitung	33
2	Innovation	34

3	Konfliktlösung im Spannungsfeld „Kosten – Nutzen“	34
4	InnoMediation	36
5	InnoMediation in der Konfliktbearbeitung	36
6	Schlussbetrachtung	42
	Literaturverzeichnis	43

Zur Relevanz des Wertewandels in deutschen Familienunternehmen

Ralf Harrie

1	Einleitung	44
2	Wertewandel	45
3	Anerkennung von Werthaltungen	50
4	Die Unternehmenskultur	51
5	Ansatzpunkte zur Mediation.....	52
6	Fazit	53
	Literaturverzeichnis	54

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

Mary Lindner

1	Einleitung	56
2	Konflikte als Ursache für die Reduktion der psychosozialen Gesundheit	58
3	Psychosoziale Organisationsentwicklung per konstruktiver Konfliktlösung.....	60
4	Fazit – Der Nutzen von mediativen Verfahren für Beschäftigte und Unternehmen	63
	Literaturverzeichnis	65

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

Bertram Lingnau

1	Einleitung	66
2	Darstellung der derzeitigen Situation.....	67
3	Einführung / Vorstellung des Themas in den Unternehmen.....	69
4	Organisatorische Einbindung in die beiden Unternehmen – Vergleich verschiedener möglicher Varianten	69
4.1	„Einzelkämpfer“	70
4.2	Mediatorenpool	71
4.3	Einbindung in die beiden Unternehmen (Organigramm).....	71
5	Umgang mit Neutralitätsproblemen und Hierarchien	72
5.1	Umgang mit Neutralitätsproblemen	72
5.2	Mediation mit Medianden unterschiedlicher Hierarchien	73
6	Innerbetriebliche Regeln	73
7	Mögliche Kosten / Konfliktkostenrechner	74
8	Kommunikation in den Unternehmen.....	75
9	Zusammenfassung / Fazit.....	76
	Literaturverzeichnis	77
	Fotonachweise.....	77

Öffentlichkeitsbeteiligung und Konfliktklärung bei Großbauvorhaben Anwendungschancen der Mediation

Paul Maischner

1	Einleitung	79
2	Charakteristik des Großbauvorhabens	80
2.1	Genehmigungsverfahren.....	81
2.2	Mögliche Probleme und Konflikte	82
3	Vergleich von Konfliktlösungsstrategien bei Großbauvorhaben	83
3.1	Konfliktvermeidung durch laufende Projektüberwachung.....	83
3.2	Konfliktvermeidung und -lösung durch Moderation.....	83

3.3	Konfliktlösung durch Verwaltungsverfahren	83
3.4	Konfliktlösung durch Gerichtsverfahren / Schiedsverfahren	84
3.5	Konfliktvermeidung und -lösung durch Mediation	84
3.6	Schlussfolgerung	85
4	Anwendung der Mediation bei Großprojekten	85
4.1	Gewährleistung der Grundlagen des Mediationsverfahrens	85
4.2	Voraussetzungen für Mediation bei Großbauvorhaben	87
5	Fazit	89
	Literaturverzeichnis	91

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

Mario Patyk

1	Der Change Agent als zentrale Figur bei Veränderungsprozessen.....	92
2	Mediation vs. Konfliktspirale.....	93
3	Unerfüllte Bedürfnisse.....	94
4	Verlust	95
5	Emotionale und seelische Reaktionen	95
6	Aktionen & Reaktionen	96
7	Zerstörendes Verhalten	96
8	Erfolgsfaktoren des Change Management.....	96
9	Vision kommunizieren.....	98
10	Hürden beseitigen, für breite Basis sorgen	98
11	Schnelle Erfolge sichtbar machen	99
12	Die Schlüsselrolle des „Change Agent“	99
13	Chancen und Risiken der Mediation im Change Management	100
14	Kritische Würdigung – Bezug/Vergleich zur Praxis	101
	Literaturverzeichnis	104

Betriebliche Voraussetzungen für erfolgreiches Konfliktmanagement im Kundenkontakt

Claudia Richter

1	Zielsetzung der Arbeit.....	105
2	Konflikte in der Dienstleistung	106
2.1	Konfliktarten im Kundenkontakt	106
2.2	Konfliktsignale während des Kundenkontaktes.....	107
3	Praktische Erfahrungen im Dienstleistungsunternehmen der Energiebranche.....	109
3.1	Beschreibung eines Energieunternehmens sowie deren Formen des Kundenkontaktes in Konfliktsituationen.....	109
3.2	Auswirkungen von Konfliktsituationen auf Unternehmen	111
3.3	Mögliche Maßnahmen für Energieversorger zur Konfliktlösung	113
4	Fazit und kritische Würdigung.....	114
	Literaturverzeichnis	116

Handlungsmotive als eine sinnvolle Perspektive für die Mediation

Christian Richter

1	Welche Anliegen und Ziele werden verfolgt? Was möchten Sie heute klären?	119
2	Mit welcher Grundhaltung und Überzeugung wird sich begegnet? Nachgeben, Gewinnen oder Kooperieren?	121
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?	123
4	Welche Verhaltensweisen prägen die Auseinandersetzung? Inspiration, Stagnation oder Konfrontation?	125
5	Wie werden das eigene Handeln und das Handeln der anderen Partei wahrgenommen?	127
6	Welche Erwartungen bestehen? Entschuldigen oder Schuldzuweisungen	127

7	Wird die gegenwärtige Situation oder die erarbeitete Lösung und der Lösungsweg als gerecht empfunden? Bekommt jeder, was er verdient?	128
8	In wie weit werden andere Positionen zugelassen? „Getting to Yes“	129
9	Die Vielfältigkeit der Dinge akzeptieren	130
	Literaturverzeichnis	132

Definition und Prüfung der Neutralität in der Mediation

Falk Rodigast

1	Neutralität als Grundeigenschaft des Mediators	133
2	Definition	133
	2.1 Allgemeine Begriffsklärung	133
3	Die drei Sphären der Neutralität	135
4	Prüfung der Neutralität	138
	4.1 Die Rolle des Mediators	138
	4.2 Instrumente zur Prüfung der Neutralität	140
5	Fazit	142
	Literatur	143

Mediation bei der Deutschen Bahn AG

Ralf Thieme

1	Einleitung	152
2	Ombudsstelle der DB	153
3	DB-Mediatorenpool	155
	Literaturverzeichnis	162

Was einen gelungener Generationswechsel in Familienunternehmen unterstützt

Jörg Wächtler

1	Die Ausgangslage	164
2	Zielstellung	165

3 Die Regelung der Unternehmensnachfolge – ein konfliktträchtiger Prozess und ein aufwendiges Projekt	166
3.1 Die Regelung der Unternehmensnachfolge als Prozess begreifen....	167
3.2 Die Regelung der Unternehmensnachfolge als Projekt professionell managen.....	168
4 Die Berater als Prozessbegleiter und Konfliktmanager	168
4.1 Modernes Konfliktmanagement verleiht dem Beratungsprozess Struktur und Inhalt	169
4.2 In der Praxis bewährte mediationsanaloge Methoden	170
5 Die mediationsanaloge Prozessberatung für einen gelungenen Generationswechsel in Familienunternehmen.....	170
5.1 Die Konfliktpotenziale in den einzelnen Phasen identifizieren.....	171
5.2 Interessen, Bedürfnisse und Motive der Beteiligten sichtbar machen	172
5.3 Konsensfähige Handlungsoptionen für die Regelung der Nachfolge und für den nachhaltigen Fortbestand der Unternehmen sammeln ...	173
Literaturverzeichnis	175

Möglichkeiten der Integration von Mediation in Einigungsstellenverfahren

Jonathan Barth

1 Einleitung	177
2 Zentrale Regelungen des BetrVG 1972	178
3 Umgang mit Konflikten im Rahmen des BetrVG	179
3.1 Einigungsstellenverfahren	180
3.2 Mediation als Alternative zu den traditionellen Konfliktlösungsmechanismen des BetrVG	182
3.3 Konfliktkosten als messbare Größe	184
3.4 Mediation als Alternative zu den traditionellen Konfliktlösungsmechanismen des BetrVG	186
3.5 Konfliktkosten als messbare Größe	187
4 Fazit	191
Literaturverzeichnis	193
Anhang	196

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 – geförderte Projekte zur Etablierung außergerichtlicher Streitbeilegungen (siehe