



Heinz Möhn (Autor)

## **Wirtschaftsmediation**

Lehrbuch für die praxisorientierte Ausbildung



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/6711>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen, Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: [info@cuvillier.de](mailto:info@cuvillier.de), Website: <https://cuvillier.de>

## 1. Einleitung

Mediation ist ein Instrument moderner Unternehmensführung. Geschäftsführungen, Personalleiter, Projekt- und Einkaufsleiter, Betriebsräte, Vorarbeiter, Abteilungs- und Teamleitungen – alle Führungskräfte und alle Beschäftigten in einem Unternehmen stehen jeden Tag im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen. Dabei müssen sie unterschiedliche Bedürfnisse, Prioritäten, Ziele, Strategien und Wertungen koordinieren. Sie müssen hierfür Entscheidungen treffen. Die komplexe Wirtschaftswelt im Inneren der Betriebe und im Außenbereich mit Beziehungen zu Kunden, zu den Zulieferern und Entwicklern will gemanagt werden. Hierbei müssen auch gegensätzliche bzw. unterschiedliche Interessen verhandelt werden.

Wirtschaftsmediation ist ein Instrument zur Handhabung derartiger Interessensunterschiede. Ebenso ist sie aber auch ein Instrument der akuten Konfliktentschärfung, der Konfliktbearbeitung und Konfliktlösung.

Die Interessen und Konfliktlagen im Wirtschaftsleben sind von besonderer Art –deshalb ist auch die Wirtschaftsmediation etwas Besonderes!

Mit dem vorliegenden Studierskript möchten wir Ihnen einen Einblick in die betriebliche Welt des Konfliktmanagements geben. Dabei führen wir Sie mit praktischen Beispielen durch die Einzelaspekte der komplexen Wirtschaftsmediation. Mit Erläuterungen zum Verfahren und der Skizze einer Abgrenzung zu anderen Verfahren der Mediation wird die Besonderheit der Wirtschaftsmediation herausgearbeitet.

Die Erörterungen zu unterschiedlichen Typen von Konflikten im Wirtschaftsleben gibt Ihnen eine Systematisierungshilfe für die Konfliktanalyse und die Verfahrensausgestaltung. Eine Differenzierung nach Konflikten *in* den Betrieben und *zwischen* Betrieben beschreibt die Mehrschichtigkeit des konfliktionären Wirtschaftslebens. Diese analytische Unterscheidung erleichtert die Zuordnung und Anwendung unterschiedlicher Instrumente für die Gestaltung der Verfahrensprozesse. So finden denn auch die zunächst banal wirkenden Hinweise auf die Sitzordnung, auf Gremienvorbehalte oder Machtungleichgewichte ihre Relevanz in der Wirtschaftsmediation.

Mit kleinen Aufgaben und Übungen zur Reflexion Ihres Lernprozesses versuchen wir, Ihnen die Komplexität und Stofffülle zugänglich zu behalten.

Die Darlegungen zur tatsächlichen Anwendung der Wirtschaftsmediation in der Praxis illustrieren, daß ein Konfliktmanagement durch Mediation in den deutschen Unternehmen noch längst keine Selbstverständlichkeit ist. Angesichts der unbestreitbaren Vorteile (nicht nur ökonomischer Art) bleibt dieses unverständlich. Zwar hat die Wirtschaftsmediation den Status des Exotischen in den letzten Jahren verloren, das Pionierhafte ist ihr aber bis dato geblieben. Dieses mag die noch bestehenden wissenschaftlichen Lücken und Unvollständigkeiten ebenso erklären, wie die Lücken und Vergrößerungen in diesem Studierskript.

Das Pionierhafte ist für uns Ansporn und Herausforderung, Mediation und Wirtschaftsmediation in der betrieblichen Welt der bundesdeutschen Unternehmen als modernes Instrument des Konfliktmanagements zu verbreiten. Ihr Studium dieses und weiterer Studierskripte ist dafür eine aktive Unterstützung!

**Lernziele:**

In diesem Studierskript werden Konflikte und Möglichkeiten zur Konfliktbearbeitung *in* Unternehmen und *zwischen* Unternehmen behandelt. Mit der Darstellung von innerbetrieblichen Konflikten und externen bzw. unternehmensübergreifenden Konflikten möchten wir Ihnen verdeutlichen, daß es in beiden „Ebenen“ unterschiedliche Konflikttypen gibt, die unterschiedliche Verfahrensgestaltungen nach sich ziehen. Zunächst möchten wir durch diese systematische Beleuchtung von Konflikttypen im Wirtschaftsleben Ihnen die hieraus resultierenden unterschiedlichen Möglichkeiten einer Konfliktbearbeitung verdeutlichen. Mit der Bearbeitung dieses Kapitels werden Sie in der Lage sein, Konflikttypen zu identifizieren und entsprechende Verfahrensschritte hieraus bestimmen zu können. Hierzu geben wir Ihnen unterschiedliche inhaltliche und formale Indikatoren an die Hand, mit deren Hilfe Sie die unterschiedlichen Konflikttypen systematisch erfassen und bewerten können. Damit lernen Sie die Besonderheiten der Wirtschaftsmediation – auch in Abgrenzung zu anderen Mediationsarten – kennen. Mit Darstellungen zur praktischen Arbeit der Konfliktbearbeitung im Wirtschaftsleben illustrieren wir Ihnen einige Anwendungsfelder der Wirtschaftsmediation und sensibilisieren Sie für deren Komplexität. Sie werden Vor- und Nachteile unterschiedlicher Formen der Konfliktbearbeitung im Wirtschaftsleben kennenlernen und damit selbst in der Lage sein, anhand einiger Basisinformationen die geeignete Form der Konfliktbearbeitung zu bestimmen.

In Kombination mit Ihrem erarbeiteten Wissen aus den anderen Studierskripten lernen Sie die Besonderheiten der Wirtschaftsmediation kennen und werden einschätzen können, ob und wie sie sinnvoll einzusetzen ist.

## **2. Konflikte in Organisationen**

Unternehmen sind Organisationen – es können Handwerksbetriebe, Unternehmen, Filialen von Unternehmen, Dienstleistungszentren, Selbständige oder Verbände sein. In all diesen Bereichen gibt es keine konfliktfreien Räume. „Konflikte im Arbeitsleben sind so normal wie die Luft zum Atmen. Immer, wenn Menschen zusammen kommen, stoßen unterschiedliche Ideen und Einstellungen aufeinander. Das ist im Privaten nicht anders als im Berufsleben. Hier wie dort geht es darum, wie Spannungen ausgetragen werden. Was sich nicht klären lässt, wird zum Konflikt. Nicht der Konflikt ist das eigentliche Problem, sondern die Frage, wie er gelöst wird, oder besser: wie er verarbeitet wird“ (Pühl, 2003, S. 7). Wir wollen uns in dem vorliegenden Studierskript mit typischen Konflikten im Wirtschaftsleben befassen und dabei auch die Grundzüge für unterschiedliche Möglichkeiten zur Konfliktbearbeitung beleuchten.

Wir sprechen dabei im Folgenden von betrieblichen Konflikten und differenzieren hierbei nach *innerbetrieblichen Konflikten* und *Konflikten zwischen Betrieben* bzw. *Betriebsteilen*.

### **2.1 Betriebliche Konflikte**

Die Erwartungshaltung an einen Betrieb ist, dass er funktioniert und wirtschaftlich arbeitet. Die Abstimmung verschiedener Funktionen und Arbeitsabläufe, die Koordinierung unterschiedlicher Interessen soll funktionieren. Es soll schnell, effektiv, möglichst ohne Reibungsverluste, das heißt ohne Konflikte bei der Umsetzung von Arbeitsaufgaben vorstatten gehen. Dabei wissen wir längst, dass es Betriebe ohne Konflikte nie geben wird (vgl. Pühl, 2003, S. 11 ff).

Konflikte weisen darauf hin, dass an bestimmten Stellen des organisatorischen Zusammenspiels – zum Beispiel im Betrieb – eine Situation neu definiert werden muss.

*Konflikte haben also ihren Sinn.* Durch sie kommen verschiedene Komponenten an die Oberfläche, die sonst verschlossen bleiben, zum Beispiel die Interessen und die Bedürf-

nisse der Konfliktparteien. Konflikte können mithin ein Unternehmen dynamisch halten, es immer auf Verbesserung ausrichten. Allerdings muß sich dafür mit Konflikten auseinandergesetzt werden. Leider gibt es in vielen Unternehmen nicht die hierfür notwendige offene Konfliktkultur. Ungelöste Konflikte wirken aber in den Unternehmen destruktiv, sie verursachen Kosten und Probleme im Ablauf, sie belasten die Arbeitsbeziehungen (vgl. Bitzer, et.al. 2002, S. 13).

*Betriebliche Konflikte sind „soziale Konflikte“!* Mit dieser Festlegung folgen wir der Definition von Glasl (1997) und grenzen uns ab von Meinungen, die Konflikte in Unternehmen als „Sachkonflikte“ und meist frei von Gefühlen sehen (vgl. Bitzer, et.al. 2002, S. 38 ff; Pühl, 2003, S. 11; Stoppkotte, 2004, S. 17; sehr ausführlich auch: Regnet, 2001, S. 8 ff; Risse, 2003).

Um Konflikte im Betrieb und zwischen Betrieben analytisch erkennen und bearbeiten zu können, müssen wir deren Struktur, deren Hintergründe, deren Typ etc. erfassen können. Die wichtigsten Faktoren oder Bedingungen zur Kennzeichnung eines Konfliktes sind:

- „Bei einem Konflikt geht es um Interessengegensätze, unvereinbare Handlungspläne oder um Entscheidungsfragen;
- Ausschlaggebend ist das subjektive Erleben und nicht ein objektiv vorhandener Streitpunkt (Wirklich ist, was wirkt!);
- Die Wahrnehmung eines Gegensatzes ist eine unabdingbare Voraussetzung, um überhaupt von einem Konflikt sprechen zu können.
- Die wahrgenommenen Interessengegensätze führen dann entweder zu aktiven Konflikt-(bewältigungs-)Maßnahmen oder zumindest zu einem veränderten Verhalten, beispielsweise im Bereich der Kommunikation und Kooperation.“(Regnet, 2001, S. 9)

Jeder Konflikt existiert in der Wahrnehmung der beteiligten Person/en. D.h. jeder Konflikt hat eine psychologische Komponente.

Hieraus folgt, daß, je nach persönlicher Toleranzschwelle, je nach Betroffenheit, je nach Vorerfahrung etc. einer beteiligten Person, eine Situation bereits als Konflikt, eine andere Situation dagegen noch ohne Problembewußtsein wahrgenommen werden kann.

**Dazu zwei Beispiele:** (vgl. Regnet, 2001, S. 10)

- A) Ein Kollege einer Arbeitsgruppe ist häufig abwesend wegen Dienstreisen, Fortbildungen, politischer Arbeit als Mitglied im Stadtrat etc. Die anderen Kolleginnen und Kollegen müssen seine Arbeit mit erledigen und stehen auch dafür in der Verantwortung, wenn Ziele nicht erreicht werden. Sie verspüren die Situation bereits zu einem Zeitpunkt als einen Konflikt, zu dem sich „Kollege Stadtrat“ noch wohl fühlt und alles in Ordnung glaubt.
- B) Ein autoritärer Vorgesetzter gibt wenig positive Rückmeldung, bemerkt aber jeden Fehler sofort. Er ordnet gerne an und „durchregiert“ gerne, läßt aber kaum Freiräume zu. Für selbständige MitarbeiterInnen ist dieses Verhalten eine Belastung und wird als Konflikt erlebt. Der Vorgesetzte nimmt die Situation erst bei massivem Widerstand der Kolleginnen und Kollegen, bei Fluktuation, bei größeren Pannen etc. als Problem wahr.

Die Bedeutung der „persönlichen, psychologischen Komponente“ in der Wahrnehmung und damit auch in der Lösung von Konflikten wird im Bereich der Wirtschaftsmediation immer wieder diskutiert.

So geht Risse (2003) davon aus, daß es den beteiligten Wirtschaftsparteien „in aller Regel ausschließlich um die Beilegung des konkreten Konfliktes, nicht um die Bewältigung von Persönlichkeits- oder Beziehungsproblemen“ geht. (...) „In den meisten Wirtschaftsmediationen sind die Konfliktparteien zudem juristische Personen (GmbH, AG), die nicht mit einem „therapeutischen Ansatz“ konfrontiert werden können (Risse, 2003, S. 30).

Unstrittig ist für uns, daß ein „therapeutischer Ansatz“ z.B. bei einer Scheidungs- oder Familienmediation, ebenso in Täter-Opfer-Ausgleichsverfahren, eher prägend sein wird, als bei einer Wirtschaftsmediation. Daß jedoch Wirtschaftsmediationen „unaufgeregter“ seien (vgl. Risse, 2003, S. 31) und deren Beteiligte rational und nur an der Sache interessiert verhandeln und hierbei „persönlich psychische Komponenten“ kaum von Bedeutung seien, bestätigt unsere praktische Erfahrung nicht.