

Wolfgang Pöpping

Wirtschaftsmediation als Verfahren des betrieblichen Konfliktmanagements

Bedarf und Nachfrage –
Eine empirische Untersuchung

Inhaltsverzeichnis:

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	III
1. Einleitung	1
2. Theoretische Grundlagen	2
2.1 Der Konflikt	2
2.1.1 Konfliktarten	2
2.1.2 Unternehmenstypische Konflikte	3
2.1.3 Konfliktbehandlung	6
2.1.4 Konfliktkosten	7
2.2 Die Mediation	10
2.2.1 Der Begriff „Mediation“	10
2.2.2 Mediation – ein geschichtlicher Abriss	11
2.2.3 Die Methodik der Mediation	12
2.3 Varianten und ergänzende Methoden der Mediation	17
2.3.1 Konfrontationssitzung	18
2.3.2 Konfliktrekonstruktion	19
2.3.3 Die Moderation	20
2.3.4 Das Harvard-Konzept	21
2.4 Handlungsfelder der Mediation: Die Wirtschaftsmediation	22
2.4.1 Was ist Wirtschaftsmediation?	22
2.4.2 Der Mediator im Unternehmen	23
2.4.3 Der Ablauf einer Wirtschaftsmediation	24
2.4.4 Grenzen der Wirtschaftsmediation	26
2.4.5 Kosten der Wirtschaftsmediation	26

3. Empirischer Teil	28
3.1 Hypothesenbildung und Operationalisierung	28
3.2 Studiendesign und Untersuchungsmethode	31
3.3 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse	32
3.3.1 Fragebogen „Unternehmen“	32
3.3.2 Fragebogen „Mediatoren“	52
3.4 Bewertung der Untersuchungshypothesen	67
3.4.1 Bewertung der Untersuchungshypothesen A1 bis A4	68
3.4.2 Bewertung der Untersuchungshypothesen B1 bis B4	72
3.5 Resümee	77
Anhang	IV
Literaturverzeichnis	V

1. Einleitung

„Audiatur et altera pars!“¹ - Schon Seneca war der Meinung, dass in einem Konflikt immer auch die andere Seite zu hören sei. Konflikte sind integraler Bestandteil jeglichen Zusammenlebens. Ob im privaten Bereich oder im Arbeitsleben: Konflikte sind allgegenwärtig.

Und sie kosten Geld: Wenn Unternehmen mit Kunden oder Lieferanten im Streit liegen, Mitarbeiter sich befehlen, die Gesellschafter einer Firma in scheinbar unlösbare zwischenmenschliche Probleme verstrickt sind, leidet nicht nur die Stimmung, sondern oftmals auch das Geschäftsergebnis.

Wie geht man daher mit Konflikten um? Im besten Fall löst man diese. Dabei ist die Palette der Konfliktlösungsmöglichkeiten breit.

Die Wirtschaftsmediation ist dabei ein Ansatz, den oben genannten Antagonismen auf Unternehmensebene zu begegnen. Hierbei handelt es sich um ein in Deutschland relativ neues Verfahren, das den Versuch unternimmt, im Falle eines Konfliktes einen fairen Ausgleich der jeweiligen Interessen der involvierten Parteien, unter Zuhilfenahme eines Dritten (Mediator), zu erlangen.²

Doch wird dieses Verfahren von deutschen Unternehmen angenommen; wird Wirtschaftsmediation in Deutschland praktiziert?

Und genau hier möchte das erkenntnisleitende Interesse dieser Arbeit ansetzen: Es soll eruiert werden, ob grundsätzlich ein Bedarf an Wirtschaftsmediation als Konfliktlösungsinstrument besteht und ob – falls vorhanden – dieser Bedarf in eine entsprechende Nachfrage von Seiten der Unternehmen mündet.

Dabei soll der Fokus nicht nur auf Unternehmen und Betriebe gerichtet werden. Ebenso gilt es, entsprechende Erfahrungswerte von Mediatoren zu berücksichtigen.

Die Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil.

In den theoretischen Ausführungen soll zunächst auf Grundlegendes zum Thema Konflikt eingegangen werden. Generelle Konfliktarten sollen ebenso erläutert werden, wie typische unternehmensbezogene Konflikte.

Ferner wird der Versuch unternommen, aus der gängigen Literatur Angaben über Kosten zu gewinnen, die Unternehmen und Betriebe durch unbewältigte Konflikte entstehen können.

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird auf die Mediation als modernes Instrument der Konfliktlösung eingegangen. Der Begriff wird definiert, die Historie der Mediation dargelegt und der eigentliche Mediations-Prozess schriftlich fixiert. Um das Thema Mediation zu vervollständigen, werden dabei auch mediationsnahe Verfahren genannt und erläutert.

Prinzipiell soll verdeutlicht werden, dass Mediation auf verschiedenen Arbeitsfeldern anwendbar ist. Das „Arbeitsfeld Wirtschaft“ wird dabei fokussiert. Anwendungsbereiche der Wirtschaftsmediation werden dargelegt; der Ablauf einer Wirtschaftsmediation erläutert.

Hierbei soll auch ein kurzer rechtlicher Hintergrund gegeben werden. Denn gerade im Bereich des privatautonomen Konfliktmanagements sind mediationsbezogene Vertrags- und Verfahrensregeln ein unerforschtes Gebiet.³ Die Rechtsnatur von

¹ Vgl. Kudla, Hubertus: Lexikon der lateinischen Zitate, München 2007, S. 190

² In dieser Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit durchgängig die maskuline Form verwendet. Gemeint sind selbstverständlich immer Frauen u. Männer, Mediatorinnen und Mediatoren, Unternehmerinnen u. Unternehmer.

³ Vgl. Eidenmüller, Horst: Vertrags- und Verfahrensrecht der Wirtschaftsmediation, Köln 2001, S. V

Mediationsvereinbarungen und Mediatorverträgen wird ebenso aufgezeigt, wie deren Wirksamkeitscharakter.

Den Abschluss des theoretischen Teils dieser Arbeit bilden die Ausführungen über Grenzen und Kosten einer Wirtschaftsmediation.

Im empirischen Teil gilt es, über die Bildung von Untersuchungshypothesen und deren Operationalisierung der eigentlichen Untersuchung einen Background zu geben. Die Fragebogen – als Erhebungsinstrument dieser Studie - sollen dargestellt und interpretiert werden. Die Interpretation bzw. Auswertung soll dabei über den Umfang der vorab gebildeten Hypothesen hinausgehen, um einen Gesamtüberblick über die derzeitige Situation im Hinblick auf die Thematik Mediation – und hier im speziellen Wirtschaftsmediation – gewinnen zu können.

Im Anschluss daran sollen die Untersuchungshypothesen anhand der gewonnenen Daten überprüft werden, bevor die Arbeit mit einem Resümee schließt.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Der Konflikt

Bei Konflikten (lat. conflictus: aufeinanderstoßen) handelt es sich i. d. R. um Situationen in denen Widersprüchliches und Gegensätzliches aufeinander treffen. Sie werden meist als störend, bedrohlich, schmerzvoll und destruktiv erlebt.⁴ Aufgrund der vielfältigen Formen, in denen ein Konflikt auftreten kann, fällt es schwer eine allgemein anerkannte Begriffsbestimmung zu finden. Nach Friedrich Glasel werden interpersonelle Konflikte wie folgt definiert:

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolgt.“⁵

Ausgangspunkt für Konflikte ist also meist die Differenz von Interessen und Bedürfnissen verschiedener Menschen und sozialer Gruppen. Dabei differenziert man – je nach Gegenstand der Auseinandersetzung – die zentralen Konfliktarten.

2.1.1 Konfliktarten

Gerade im betrieblichen Bereich unterscheidet man mehrere Arten der Konflikte. Sie entstehen notwendigerweise immer wieder, weil die beteiligten Personen – wie etwa Beschäftigte und Vorgesetzte – eigene individuelle Interessen verwirklichen wollen. Dabei sind die Gründe, weshalb soziale Konflikte beispielsweise am Arbeitsplatz entstehen, unterschiedlicher Natur:

⁴ Vgl. Besemer, Christoph: Mediation – Vermittlung in Konflikten, Königfeld, Baden (Heidelberg-Freiburg) 2000, S. 24

⁵ Vgl. Disselkmap, Marcus; Eyer, Eckhard; Rohde, Silke; Stoppkotte, Eva-Maria: Wirtschaftsmediation – Verhandeln in Konflikten, Frankfurt a. M. 2004, S. 17

- a) Zielkonflikt: Beim sog. Zielkonflikt handelt es sich um eine Konfliktart, die auf differierende Ziele und Wertvorstellungen von Menschen bzw. sozialen Gruppen basiert.
Beispiel: Arbeitgeber bzw. Unternehmensleitung verfolgen in Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung andere Ziele als das Betriebsratsgremium;
- b) Mittel- bzw. Wege-Konflikt: Hierbei werden die Wege zu einem – oftmals identischen – Ziel unterschiedlich bewertet.
Beispiel: Der Vertriebsleiter eines Unternehmens möchte die Kundenzufriedenheit durch die Verringerung der Lieferzeiten erhöhen. Der Produktionschef dagegen setzt auf verbesserte Qualität, da er dies als vorrangiges Kundeninteresse einschätzt, für das durchaus gewisse Verzögerungen in Kauf genommen würden;
- c) Verteilungs-Konflikt: Ein Verteilungs-Konflikt kann dann auftreten, wenn Menschen bzw. soziale Gruppen unterschiedlich an erstrebenswerten Gütern partizipieren und dadurch Neid und Benachteiligungen hervorgerufen werden.
Beispiel: Zwei Arbeitskräfte verrichten die gleiche Arbeit, erhalten aber aufgrund unterschiedlich gestaffelter Tarifverträge unterschiedliche Löhne;
- d) Rollenkonflikt: Ein derartiger Konflikt kann gegeben sein, wenn eine Person in bestimmten Funktionen in ein Feld gegensätzlicher Rollenerwartungen eingespannt ist.⁶
Beispiel: Ein Mitarbeiter soll in einem Projektteam auf der einen Seite gegenüber seinem bisherigen Vorgesetzten loyal sein, zum anderen fordert aber seine Projektleiterfunktion völlig neue Aufgaben und Orientierungen, die in der sog. Linienfunktion nicht opportun sind;

Darüber hinaus kann es noch zu Kommunikationskonflikten kommen. Diese basieren auf ungeschickte bzw. unüberlegte Äußerungen, Gesten oder Handlungen. In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass Konflikte nicht grundsätzlich als negativ zu bewerten sind. Oftmals wirken diese sogar entlastend und schöpfend. Ferner schaffen und erhalten sie die Identität und Grenzen von Gruppen.⁷

2.1.2 Unternehmenstypische Konflikte

Die wechselseitige Abhängigkeit von Parteien ist eine der Voraussetzungen dafür, dass Konflikte auftreten. Konflikte würden nicht auftreten, wenn das Verhalten einer Partei die Handlungsdurchführung und Zielerreichung anderer Parteien nicht stören würde.⁸ Darüber hinaus sind unterschiedliche Ansichten, Diskussionen, Auseinandersetzungen über Sachfragen etc. Ausdruck unterschiedlicher Interessen Einzelner und deren jeweiliger individueller Einschätzung der realen Situation. In jedem sozialen Gebilde – also auch in jedem Betrieb/Unternehmen – treffen diese differierenden Interessen aufeinander und tragen den Keim einer Kontroverse in sich. Diese Differenzen stellen grundsätzlich nicht das Problem dar. Vielmehr können Sie als

⁶ Vgl. Altmann, Gerhard; Fiebig, Heinrich; Müller, Rolf: Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen, Weinheim und Basel 2005, S. 31 f.

⁷ Vgl. Scholz, Christian: Personalmanagement – Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München 2000, S. 637

⁸ Vgl. Rüttiger, Bruno; Sauer, Jürgen: Konflikt und Konfliktlösen: kritische Situationen erkennen und bewältigen, Leonberg 2000, S. 57 f.

eine Notwendigkeit angesehen werden, auf der Suche nach der besten Lösung für ein weiteres Zusammenleben bzw. Zusammenarbeiten.

Die eigentliche Form der Auseinandersetzung, also die Wahl der Mittel, kann hingegen sehr wohl zum Problem werden. So münden oftmals Fragen, die durchaus auf einer sachlichen Ebene diskutierbar wären, in einen Konflikt, der für die Beteiligten nur noch schwer lösbar erscheint.⁹

Dies gilt natürlich auch auf der Unternehmens- bzw. Betriebsebene. Hier sind mehrere Konfliktursachen denkbar, die gleichzeitig mit bestimmten Positionen und Funktionen verbunden sind und die nicht unabhängig voneinander auftreten.

Typische Konflikte wären hier:

- hierarchische Konflikte
- Stab-Linien-Konflikte
- Konflikte in Matrixorganisationen
- Konflikte in Arbeitsgruppen

Damit in Betrieben effiziente Leistungen erbracht werden können, koordinieren die hier tätigen Personen ihre Anstrengungen, die sie einzeln nicht bewerkstelligen könnten. Aufgrund dessen sind Betriebe durch Arbeitsteilung und Hierarchie – also mehrere Führungsebenen – gekennzeichnet.

Diese Hierarchie hat wesentliche psychologische Konsequenzen: Es wird eine betriebliche Klassengesellschaft erzeugt. Je höher ein Betriebsangehöriger in dieser Hierarchie steht, desto höher sind im Allgemeinen seine Bezahlung, seine Macht, seine Informiertheit, sein Prestige, häufig auch seine Zufriedenheit und sein Engagement für das jeweilige Unternehmen. Umgekehrt bedeutet dies aber auch: Je niedriger ein Organisationsmitglied in der Hierarchie steht, desto stärker ist seine Abhängigkeit und um so mehr ist er gehalten, seine Wünsche und Ziele zurückzustellen. Konflikte sind hier kohärent.¹⁰

Auch in der Stab-Linien-Organisation sind Konflikthäufigkeiten zu beobachten.

Im Stab-Linien-System kommt es zu einer Abspaltung gewisser betrieblicher Funktionen und Planungsaufgaben, die in einer sog. Stabstelle gebündelt werden. Der eigentliche Instanzenweg wird hier beibehalten. Weisungsbefugnisse erhält die Stabsstelle nicht; sie haben lediglich vorbereitende, unterstützende und beratende Funktionen.¹¹

⁹ Vgl. Altmann, Gerhard; Fiebiger, Heinrich; Müller, Rolf: Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen, Weinheim und Basel 2005, S. 30

¹⁰ Vgl. Rüttinger, Bruno; Sauer, Jürgen: Konflikt und Konfliktlösen: kritische Situationen erkennen und bewältigen, Leonberg 2000, S. 99 f.

¹¹ Vgl. Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 2002, S. 154 f.

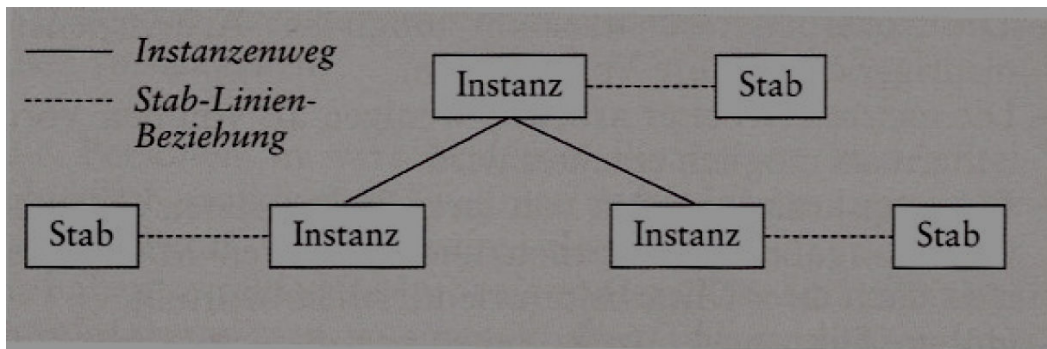


Abb. 1 Stab-Linien-Organisation¹²

Einer der Nachteile dieser Organisationsform ist die v. g. Konflikthanfälligkeit, die sich oftmals aus der Zusammenarbeit zwischen Linie und Stab ergibt.

Bei den Konflikten zwischen Linie und Stab geht es vorwiegend um Kompetenzen. Die Linie ist darauf bedacht, dass sich die Stabsstellen keine formellen Linienkompetenzen aneignen. Berücksichtigt man den Umstand, dass die Stäbe durch ihr Spezialwissen und durch Informationsmanipulation faktisch Macht ausüben könnten, ist diese Sorge durchaus verständlich.

Die fachliche Überlegenheit des Stabes kann somit zu einer Gegenreaktion der Linie führen, die (progressiven) Stabsvorschläge mit dem Argument der fehlenden Verantwortungsübernahme durch die Stäbe ablehnt.

Diese Vorgehensweise mündet oftmals in Spannung und Ablehnung.¹³

Ähnliches gilt für sog. Matrixorganisationen. Die Matrixorganisation ist dadurch gekennzeichnet, dass sie durch die Überlagerung von funktionsorientierten und objektorientierten Organisationsstrukturen, die formal einer Matrix gleichen, entstehen.¹⁴

Aber genau diese Überlagerung kann zu einer Verantwortungsdiffusion bei den Mitarbeitern und zu Personalstreitigkeiten der jeweiligen Führungskräfte führen. Darüber hinaus wird dem hohen Kommunikationsbedarf zwischen den Abteilungen oftmals nicht Sorge getragen. Auch eine Intransparenz der Entscheidungsprozesse – ob gewollt oder ungewollt – kann zu entsprechenden Konflikten führen.

Konfliktpotenzial bietet ebenso die Gruppenarbeit. So finden sich heute in der betrieblichen Praxis neben teilautonomen Arbeitsgruppen und Fertigungsinseln – die eine kontinuierliche Mitarbeit gebieten - auch Formen, die eine diskontinuierliche Mitarbeit erfordern, wie etwa Qualitätszirkel, Lernstatt-Gruppen, Projektgruppen und Task-Forces.¹⁵

In den v. g. Kooperationen treten insbesondere vermehrt Unverträglichkeiten in Form von Beziehungskonflikten auf. Diese resultieren i. d. R. aus einer persönlichen Antipathie zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern und können zu einer erheblichen Belastung der gesamten Gruppe führen.

¹² Vgl. Rüttinger, Bruno; Sauer, Jürgen: Konflikt und Konfliktlösen: kritische Situationen erkennen und bewältigen, Leonberg 2000, S. 102

¹³ Vgl. Rüttinger, Bruno; Sauer, Jürgen: Konflikt und Konfliktlösen: kritische Situationen erkennen und bewältigen, Leonberg 2000, S. 106

¹⁴ Vgl. Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 2002, S. 157

¹⁵ Vgl. Bröckermann, Reiner; Müller-Vorbrüggen, Michael: Handbuch Personalentwicklung – Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, Stuttgart 2006, S. 421