



# Best Practice Konflikt(kosten)-Management 2012

## Der wahre Wert der Mediation

Deutscher Bundestag  
17. Wahlperiode

Drucksache 17/5335  
15.12.2011

Gesetzentwurf  
der Bundesregierung

Entwurf eines Gesetzes zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der  
außergerichtlichen Konfliktbeilegung



Redaktion: Dr. Alexander Insam  
Bernd Lichtenauer  
Anne-Catherine Poirier  
Christoph Sochart

Aufbereitung der  
Konfliktfälle, Satz  
und Layout: Christian Rebbe

Redaktionsanschrift: Unternehmenschaft Düsseldorf  
Achenbachstraße 28  
40237 Düsseldorf  
T: 0211.669080  
F: 0211.6690830  
[service@unternehmerschaft.de](mailto:service@unternehmerschaft.de)  
[www.unternehmerschaft.de](http://www.unternehmerschaft.de)

Für alle Angaben geben wir keine Gewähr.  
Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Ergänzungen bitte an die Redaktion.  
Stand der Informationen: März 2012

# Best Practice Konfliktmanagement 2012

## Der wahre Wert der Mediation

### Konflikte und ihre Kosten

Dr. Alexander Insam, KPMG.....	4
--------------------------------	---

### Konfliktfälle

1   Zwei Freunde: Kreativität vs. Struktur.....	10
2   Teamkonflikt mit Mobbing.....	12
3   Wechselwillige Mitarbeiter.....	14
4   Missmanagement in einer sozialen Organisation.....	17
5   Betriebsratskonflikt.....	20
6   Führungskonflikt zwischen zwei Abteilungen.....	22

### Was Mediation ist und was sie leisten kann

BMW Regionalgruppe Düsseldorf (Bernd Lichtenauer / Akademie Lichtenauer) .....	24
--	----

### Kommunikationsfördernde Konfliktkultur

Christoph Sochart, Unternehmerschaft Düsseldorf.....	27
--	----

### Herausforderungen an Führungskräfte von morgen

Anne-Catherine Poirier, A. C. P. consulting Unternehmensberatung .....	29
--	----

### Konflikt- und Verantwortungskultur

Bernd Lichtenauer, Konfliktmanagement und Unternehmensentwicklung.....	30
--	----

### Mediation und Personalentwicklung

Christian Rebbe, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.....	34
---	----

### Erfahrungswerte – Betriebsinterne Mediation

Dr. Jürgen Klowait, E.ON Kernkraft GmbH.....	36
--	----

### Service

Ansprechpartner /-innen.....	39
Adressen und Links.....	40
Literaturtipps.....	42

## Konflikte und ihre Kosten

**Fast immer sind alle Beteiligten einer Mediation anschließend sehr zufrieden, selbst dann, wenn die Mediation zu keiner Abschlussvereinbarung geführt hat.**

Den Außenstehenden fällt es oft schwer nachzuvollziehen, warum dies so ist. Was bringt die Mediation konkret für Vorteile? Was bringt allgemeiner gesprochen Konfliktmanagement einem Unternehmen für Vorteile?

Die Antwort ist eigentlich ganz einfach. Konfliktmanagement und Mediation reduzieren Konfliktkosten. Konfliktkosten entstehen vor allem durch die verlorene Arbeitszeit, welche die Konfliktbeteiligten während des Konflikts verbrauchen. KPMG hatte 2009 eine erste umfassende Studie zu Konfliktkosten in deutschen Unternehmen herausgegeben und zunächst festgestellt, dass Konfliktkosten nicht nur existieren sondern auch messbar sind. Die entscheidendste Maßeinheit hierfür ist Arbeitszeit, wie folgendes Beispiel verdeutlicht:

Welcher Arbeitgeber erlaubt seinen Arbeitnehmern am Arbeitsplatz täglich ungefähr 24 Minuten zu schlafen? Und welcher Arbeitgeber zahlt in dieser Zeit gerne das Gehalt, d. h. die Personalkosten weiter? Die häufigste Antwort auf diese Frage ist „Warum sollte ich als Unternehmer für schlafende Arbeitnehmer zahlen? Ich zahle für eine bestimmte Arbeitsleistung, nicht für private Erholung.“ Dagegen ließe sich nur einwenden, dass

der Arbeitgeber für eine Erholung des Arbeitnehmers ggf. dann gerne zahlt, wenn er eine außerordentliche Leistung honorieren oder anschließend eine außerordentliche Leistung des Arbeitnehmers ermöglichen möchte. Was hat Schlaf nun mit Konfliktkosten zu tun?

Schlaf – stellvertretend für Untätigkeit – ist quasi die mildeste Form eines Konflikts am Arbeitsplatz. Denn der Arbeitnehmer arbeitet in dieser Zeit nicht so wie es der Arbeitgeber geplant hat. Andererseits schadet er auch dem Unternehmen nicht, weil die einzigen Konfliktkosten, die er produziert, die seiner entgangenen Arbeitszeit sind. Aus Konfliktkosten-Controllingperspektive zeigt der schlafende Arbeitnehmer damit zugleich die Maßeinheit von Konfliktkosten an, auf die es ankommt: Entgangene Arbeitszeit für die der Arbeitgeber bezahlt, d. h. vergeblich aufgewendete Personalkosten.

Außerdem wird klar, dass jede andere Art der Konfliktbewältigung, wie z. B. das noch sachliche Dissensgespräch mit Kollegen, das nicht mehr so sachliche Streitgespräch mit Kollegen bis zum eskalierenden „Sich-Anschreien“ oder auch „Nicht-Mehr-Miteinander-Reden“, das Senden oder Ignorieren von E-Mails, das Entwenden von Büromaterial zu privaten Zwecken

etc., den Arbeitgeber stets mehr Geld kosten werden als Schlafen.

Die Konfliktkostenstudie 2009 hatte somit Konfliktkosten definiert und in 9 Konfliktkostenkategorien greifbar gemacht sowie festgestellt, dass deutsche Unternehmen viele Millionen im Jahr für Konfliktkosten aufwenden, pro Unternehmen je nach Größe oft mehrere hunderttausende Euro. Die Makroperspektive stand fest. Doch nun tauchte seitens der Unternehmen und Mediatoren die Frage auf, wie sich Konflikte konkret in Einzelfällen entwickeln und welche Kon-

fliktkosten sie produzieren. Außerdem galt es zu erforschen, welche Konfliktbearbeitungsmethoden, wie z. B. Mediation, besonders geeignet sind, Konflikte zu bearbeiten und Konfliktkosten zu reduzieren.

Als Antwort auf diese Frage wurde 2011 im Kreis der Unternehmerschaft Düsseldorf die Idee geboren, einen Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen zu initiieren, in dem Unternehmen gut gelöste Konflikte vorstellen und anschließend die entstandenen und ggf. auch ersparten Konfliktkosten transparent berechnet



Konfliktkostenkategorien KPMG / Circle of Conflict

werden. Nachdem die Konfliktkostenstudie von KPMG quasi eine Art Adlerflug über das Gelände der Konfliktkosten darstellt und zeigte, dass es dieses Land gibt, rückten nun einzelne Städte ins Visier, in der Detailansicht mit Straßennamen und Häusern.

Alle Praxisfälle wurden nach derselben Methode evaluiert, dem neun Kategorien umfassenden Circle of Conflict Modell von KPMG. Dieses Modell ist der Organisationsentwicklung folgend in 3 Dimensionen unterteilt: Person, Team und Organisation. Es ermöglicht somit eine Zuordnung der Kosten zu den jeweiligen Personenkreisen, wo sie maßgeblich im Unternehmen entstehen. Wichtig ist, dass in einem ersten Schritt die Konfliktursache nicht untersucht wird sondern zunächst nur die Auswirkung des Konflikts für das Unternehmen. Erst in einem zweiten Schritt wird dann zwischen dysfunktionalen, d. h. schädlichen und zu vermeidenden Konfliktkosten und funktionalen, d. h. für das Unternehmen letztlich positiven, weil langfristig nützlichen, Konflikten unterschieden<sup>1</sup>.

Das Konfliktkosten-Controlling knüpft an das Eingangsbild vom schlafenden Arbeitnehmer an. Im Vordergrund steht, wie viel Arbeitszeit in der konkreten Konfliktsituation, d. h. in einer maßgeblichen Messperiode, durch wie viele Personen aufgewendet wird und wie diese Personen typischerweise ihre Arbeitszeit vom Arbeitgeber vergütet bekommen.

Konfliktkosten erhöhende Faktoren sind somit einerseits die Dauer des Konflikts bzw. der Beschäftigung mit dem Konflikt und andererseits die Anzahl der beteiligten Personen. Dies ist leicht an folgendem Beispiel nachvollziehbar:

1. Wenn sich ein Mitarbeiter eine Stunde lang mit seinem Vorgesetzten streitet und anschließend pünktlich zu seinem Feierabend wutentbrannt das Unternehmen verlässt, hat er bis dahin gemeinsam mit seinem Vorgesetzten 2 Stunden Arbeitszeit für den Konflikt aufgewendet. Nehmen wir nun an die Stunde des Vorgesetzten kostet das Unternehmen intern 100 Euro und die Stunde des Arbeitnehmers kostet das Unternehmen 50 Euro, so entstehen hier zunächst Konfliktkosten von 150 Euro.
2. Regt sich derselbe Vorgesetzte danach 30 Minuten über das Gespräch auf, sodass er den nachfolgenden Termin mit seinen Führungskräften um eine Viertelstunde später wahrnimmt und diese untätig auf ihn warten müssen, so entstehen folgende Kosten: Zunächst 50 Euro für die halbe Stunde des Vorgesetzten und anschließend 15 Minuten Wartezeit pro anwesendem Meetingteilnehmer, in diesem Fall 10 Führungskräfte, mit einem Stundensatz von 80 Euro, d. h. also 200 Euro Konfliktkosten. Dieses Beispiel zeigt, dass die Viertelstunde Warten der Führungskräfte teurer

<sup>1</sup> vgl. Insam/Seidel, Konfliktkosten-Controlling, Controller Magazin 2010, S. 76 ff.

für das Unternehmen war als die einstündige Diskussion zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter.

Warum wird Konfliktkostencontrolling in der Praxis nicht bereits stärker durchgeführt? Das größte Hindernis für das Konfliktkostencontrolling sind die transparenten Daten. Nicht bei jedem Konflikt ist es klar, wie viel Arbeitszeit tatsächlich für die Bewältigung von Konflikten verbraucht wird. Zudem ist in der Praxis nach wie vor oft unklar, wo ein Konflikt beginnt und wo er endet. Schließlich kommt hinzu, dass nicht jeder Konflikt dysfunktional ist. Es gibt auch funktionale, d. h. dem Unternehmen zuträgliche Konflikte, bei denen die Bearbeitungsdauer des Konflikts idealerweise zu einer anschließenden Leistungssteigerung des Mitarbeiter, des Teams oder der Organisation führt. Dann sprechen wir auch von sogenannten funktionalen Konfliktkosten, die es zu erhalten und nicht zu reduzieren gilt. Die Festlegung, wann Konfliktkosten dysfunktional oder funktional sind, ist an die Unternehmens- und Personalstrategie geknüpft und muss daher unternehmensspezifisch erfolgen. Allgemein lässt sich somit immer nur die Summe der Konfliktkosten an sich bilden.

Wie die Studie von KPMG gezeigt hat, ist es beim Konfliktkosten-Controlling sinnvoll obige Fragen der Reihe nach zu beantworten, um für die Praxis aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten. Am einfachsten ist zunächst zu schauen, wie

die Arbeitszeit der Mitarbeiter geplant und wie sie dann tatsächlich verwendet wurde. Die daraus entstehende Differenz bildet die Summe der Konfliktkosten die ergänzt wird durch einige Kostenpositionen, die sich nicht in der Arbeitszeit und Personalkosten, sondern z. B. in Sachkosten, wie bei entwendetem Büromaterial oder z. B. externen Beratungskosten, wie z. B. Rechtsanwaltskosten oder Vertragsstrafen, materialisieren.

Dieser erste Schritt wurde in allen Konfliktfällen transparent in den neun Konfliktkostenkategorien durchgeführt, so dass hier relevante, in der Praxis entstandene Konfliktkostensummen abgebildet wurden. Nicht vorhandenes Zahlenmaterial wurde durch Schätzungen der am Konflikt Beteiligten kompensiert bzw. in diesen Fällen durch vorsichtiges Abrunden ausgeglichen. Bei einer genauen Messung wäre somit davon auszugehen, dass in allen Fällen die Konfliktkosten tatsächlich höher gelegen hätten, als die in den nachfolgenden Praxisfällen beschriebenen.

Die zweite Frage, wann der Konflikt begann und endete, wurde so gelöst, dass die maßgebliche Konfliktdauer dann begann, wenn der Konflikt in der Organisation sichtbar wurde, d. h. mindestens zwei Personen an diesem Konflikt beteiligt waren und er dann auch zur Aufmerksamkeit der Führungskräfte und zur Konfliktbearbeitung gelangte. Auch in diesem Punkt ist davon auszugehen,

dass der verborgene, noch nicht kommunizierte Konflikt bereits Vorkosten verursacht, was im Ergebnis die Summe der Konfliktkosten auch hier noch vergrößern würde. Es ist nicht fernliegend anzunehmen, dass eine pauschale Hinzurechnung von mind. 10% der Konfliktkosten als sogenannte Vorkosten des Konflikts im Einzelfall durchschnittlich erforderlich gewesen wäre.

Die dritte Frage, welche Konflikte dysfunktional und welche funktional waren, ist eine Frage der Konfliktbearbeitung, denn in ihr soll geklärt werden (und idealerweise geschieht das in der Mediation besonders gut) welche Interessen die Konfliktbeteiligten verfolgen und welche Handlungs- und Entscheidungsoptionen es gibt, diese Interessen bestmöglichst zu befriedigen. Gelingt eine solche Konfliktbearbeitung, so sollten in der Zukunft dysfunktionale Konfliktkosten vermieden werden und es kann bereits dann auch eine Definition erfolgen, welche dysfunktionalen Verhaltensweisen in Zukunft vermieden werden sollen.

Schließlich hat sich in den Praxisfällen auch wieder gezeigt, dass dysfunktionale Konflikte die öfter auftauchen, regelmäßig strukturelle Konflikte, z. B. in Matrixorganisationen sind, d. h. dass Arbeitnehmer widerstreitende Anweisungen bekommen und wenn sie sich „richtig“ verhalten wollen, zwingend ei-

nen Pflichtverstoß in die eine oder andere Richtung begehen. In diesen Fällen ist für eine nachhaltige Konfliktlösung auch der Blick auf die dem strukturellen Konflikt zugrunde liegenden Strukturen und Prozesse im Unternehmen nötig.

Wir wünschen Ihnen nun viel Spaß bei der Reise durch die Praxisfälle und sind sicher, dass Sie wie wir überrascht sind, an wievielen Stellen hohe bis sehr hohe Konfliktkosten entstanden sind, auch bei vermeintlich kleinen Konflikten.



**Dr. Alexander Insam, M.A.**  
KPMG

Alexander Insam studierte Mediation an der Europauniversität Viadrina in Frankfurt / Oder und ist Mediator, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht. Als Partner der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und der KPMG Rechtsanwalts-gesellschaft berät er im Rahmen der CHRO Services Personalentscheider zur Personalstrategie (CHRO Audit), zum Arbeitsrecht und zu Konfliktkosten und Konfliktmanagementsystemen. Außerdem ist Dr. Insam als Mediator in innerbetrieblichen Streitigkeiten aktiv. 2009 leitete er für KPMG die erste Konfliktkostenstudie in Deutschland.

[ainsam@kpmg.com](mailto:ainsam@kpmg.com)





## 1 Zwei Freunde: Kreativität vs. Struktur

Schauplatz des ersten Konfliktfalls ist eine kleine Kreativagentur mit vier Mitarbeitern. Hier arbeiten zwei seit langen Jahren miteinander verbundene Freunde. Einer von ihnen ist Firmeninhaber und Kreativchef. Vor rund einem Jahr holte er seinen guten Freund in das eigene Unternehmen. Dieser übernahm die Administration und kaufmännische Seite der Agentur.

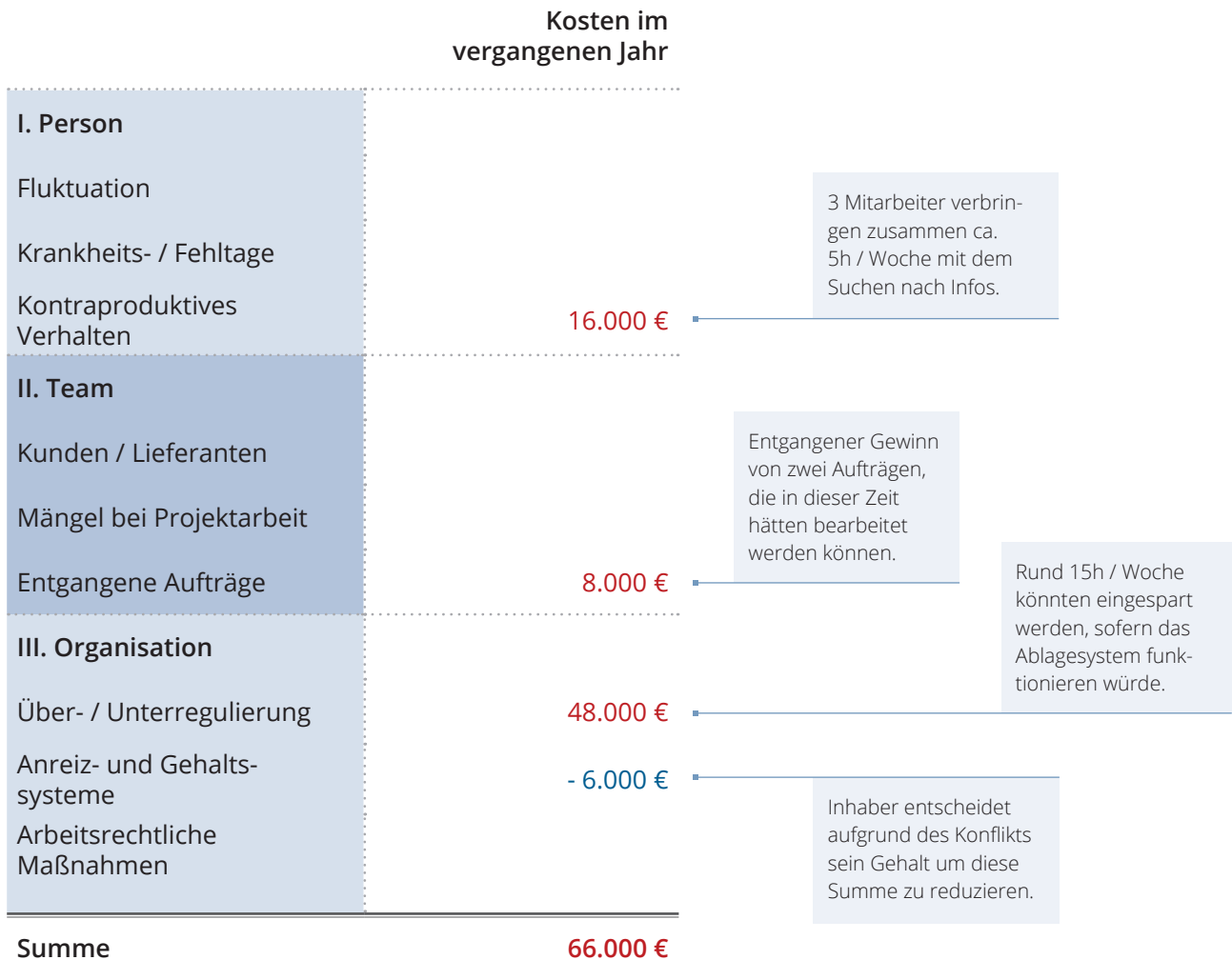
Die Schwierigkeit war dabei insbesondere die fehlende Struktur innerhalb des Unternehmens. Der Firmenchef selber kümmerte sich vorrangig um die kreativen Inhalte und speicherte die restlichen wichtigen Informationen zur Buchhaltung und Rechnungslegung oft nur in seinem Kopf ab, Infos blieben so bei ihm „hängen“, bestimmte Aufträge wurden erst gar nicht notiert. Gemeinsam mit den anderen Mitarbeitern einigt man sich auf ein neues Ordnungs- und Ablagesystem. Dieses soll schnellen und personenunabhängigen Zugriff auf alle Informationen rund um einen Auftrag bieten.

Für die Vereinheitlichung der Mappen legt man zusätzlich feste Begriffe für die einzelnen Arbeitsschritte (Angebot, Auftrag, etc.) fest. Das neue Schema wird grafisch dargestellt und erläutert, ausgedruckt und in jedes Büro an die Wand geklebt.

Größtes Problem derzeit: Der Firmenchef selber hält sich nicht an die vereinbarten Strukturen. So wird es für den Freund und die beiden anderen Mitarbeiter schwierig, Informationen zu finden, insbesondere wenn der Chef selbst nicht da ist. Privat hingegen verstehen sich die beiden Freunde weiterhin bestens – der Konflikt bleibt auf die administrative und betriebsinterne Ebene beschränkt. Eine Lösung haben die beiden Freunde bisher noch nicht gefunden. Die Kontrolle des Firmenchefs durch den Freund funktioniert zwar teilweise, ist aber auch äußerst anstrengend für beide Beteiligten. Auch gemeinsame Gespräche auf Spaziergängen konnten derzeit noch nicht zu einer Lösung beitragen.

## Konfliktkostenberechnung

Beteiligte Personen: 1 Firmeninhaber  
 3 Mitarbeiter, Gehaltssumme: 128.000 € / Jahr



## Fazit

Bei solchen Konflikten spricht man von „kalten Konflikten“, da kein offener Streit ausgetragen wird, die Stimmung jedoch – neben der Produktivität – deutlich leidet und Spannungen entstehen. Nicht auszuschließen ist, dass der Streit in Zukunft weiter eskaliert. Bereits jetzt fallen jährliche Konfliktkosten in Höhe von ca. 66.000 € an. Wenn dies dem Firmenchef durch die Berechnung der Konfliktkosten bewusst wird, kann er geeignete Maßnahmen treffen. So könnte er sich z.B. beraten / coachen lassen oder er könnte ein mediatives Verfahren einleiten, um gemeinsam mit seinen Mitarbeitern die Wirkung des gegenseitigen Handelns aufzuarbeiten und eine diesmal tragfähige Lösung zu entwickeln.

## 2 Teamkonflikt mit Mobbing

In einer Vertriebsabteilung wird eine langjährige Abteilungsleiterin durch einen neuen jungen Abteilungsleiter ersetzt. Zwischen der Stellvertreterin, dem neuen Abteilungsleiter und den anderen Mitarbeitern des Teams treten bereits nach kurzer Zeit Spannungen auf.

Nachdem sich ein Mitarbeiter, der die Abteilung verlässt, beim Betriebsrat über Mobbing des Abteilungsleiters beschwert, finden eine Vielzahl von Gesprächen zwischen dem Abteilungsleiter, der Geschäftsführung und dem Personalmanagement statt. Der Abteilungsleiter sichert daraufhin eine Änderung seines Führungsstils zu. In einer zweiten Phase erhält die Geschäftsführung erneut eine Beschwerde des Betriebsrats mit der Aufforderung, den Abteilungsleiter zu kündigen, da dieser wiederholt und systematisch seine Mitarbeiter verunsichern und demütigen würde. Der Betriebsrat schließt auch ein gerichtliches Verfahren nicht aus. Die Gespräche mit dem Abteilungsleiter ergeben, dass dieser gegen die Zahlung einer Abfindung das Unternehmen verlässt.

Um die Situation zu klären, werden zwei Mediationsverfahren angestrebt. Zum einen findet zusammen mit einem in-

nerbetrieblichen Mediator ein Gespräch zwischen dem Abteilungsleiter und dem Betriebsrat statt. Die Mitarbeiter wurden in dieses Gespräch nicht einbezogen, da das Vertrauensverhältnis zum Abteilungsleiter irreparabel zerstört war.

In einer zweiten Gesprächsrunde arbeiten die Mitarbeiter der Abteilung zusammen mit der Geschäftsführung die Ereignisse auf. Dabei geht es insbesondere um Vereinbarungen, wie in Zukunft Konflikten begegnet werden soll sowie um den Umgang mit der neuen Abteilungsleiterin, die dem ausgeschiedenen Abteilungsleiter folgte.

In einem Abschlussprotokoll werden die zentralen Ergebnisse am Schluss zusammengetragen. Alle sind sich darüber einig, dass ein früheres Eingreifen das Eskalieren des Konfliktes hätte vermeiden können. Darüber hinaus hat das Mediationsverfahren die Voraussetzung für einen positiven Neuanfang mit der neuen Abteilungsleiterin geschaffen.

## Konfliktkostenberechnung

Beteiligte Personen: 1 Abteilungsleiter (ca. 100.000 € / Jahr)  
 + Team der Abteilung (ca. 500.000 € / Jahr)



Kosten für Gesamtzeitraum		
<b>I. Person</b>		
Fluktuation	40.000 €	1 Mitarbeiter verlässt das Team (40.000 €), Vertrag mit Abteilungsleiter wird aufgehoben (100.000 €).
	100.000 €	
Krankheits- / Fehltage	7.500 €	Ca. 30 % der Arbeitszeit des gesamten Teams.
Kontraproduktives Verhalten	150.000 €	
<b>II. Team</b>		
Kunden / Lieferanten	6.000 €	Beinhaltet u. a. Kosten für die Neugewinnung von Kunden und entgangene Erlöse.
Mängel bei Projektarbeit	30.000 €	
Entgangene Aufträge	5.000 €	
<b>III. Organisation</b>		
Über- / Unterregulierung	30.000 €	Rechtsanwaltskosten für Konflikt mit Betriebsrat sowie Abfindung im Rahmen der Kündigung des Abteilungsleiters.
Anreiz- und Gehaltssysteme	5.000 €	
Arbeitsrechtliche Maßnahmen	60.000 €	
<b>Summe</b>	<b>433.500 €</b>	

## Interventionskosten

### Konkrete Kosten im vorliegenden Beispielfall

17,5 Tage Mediation 28.750 €

## Fazit

Hier zeigt sich, wie bei einem offen ausgetragenen Konflikt („heißer Konflikt“) durch eine Mediation massiv Kosten eingespart werden könnten. Wäre hier schon früher ein Mediationsverfahren eingeleitet worden, um alle Beteiligten zeitnah nach Entstehung des Konflikts gemeinsam an einer Lösungsfindung zu beteiligen, hätte die weitere Eskalation in dieser Form sicher unterbunden werden können.

## 3 Wechselwillige Mitarbeiter

Der dritte Konfliktfall findet in einem Industrieunternehmen mit Schichtarbeit statt. Drei Mitarbeiter der insgesamt 16 Personen umfassenden Wechselschichtgruppe wenden sich an die Sozialberatung des Unternehmens und beklagen sich dort über ein generell schlechtes Arbeitsklima. Alle drei Mitarbeiter gehören zu den herausragenden Kräften innerhalb der Gruppe. Dabei scheint das schlechte Arbeitsklima insbesondere von einem Vorarbeiter auszugehen, der allerdings in zwei Monaten den Arbeitsbereich aufgrund Umstrukturierung wechseln wird. Nach Gesprächen mit der Betriebsleitung und Meister stellt sich heraus, dass auch diese den Vorarbeiter als eine der zentralen Personen des Konflikts sehen.

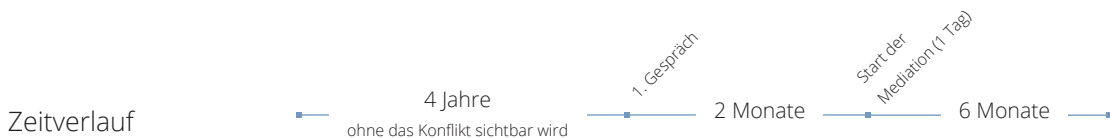
Die Sozialberatung entscheidet sich gemeinsam mit der Betriebsleitung zu einem Mediationsverfahren, bei dem vorab alle Mitarbeiter der Schichtgruppe einzeln interviewt werden. In der folgenden Präsentation der Ergebnisse der Einzelinterviews vereinbart man gemein-

sam einen Tagesworkshop, um den Konflikt zu erfassen und Lösungsstrategien zu entwickeln.

Der Workshop zeigt dabei, dass der Vorarbeiter nicht die einzige Person ist, die als problematisch erlebt wird. Die Kommunikation ist gestört, der Meister behandelt die Mitarbeiter ungleich und es gibt keinerlei gegenseitige Unterstützung innerhalb der Gruppe. Zwei Mitarbeiter, die nicht am Tagesworkshop teilnehmen und von der Gruppe als eher schwierig beschrieben werden, treffen sich mit den beiden Mediatoren und dem Meister zu einem gesonderten Gespräch. Sie erklären sich bereit, gemeinsame Vereinbarungen mit zu tragen. Auch der Meister führt ein einzelnes Coaching-Gespräch mit den Mediatoren. Die gemeinsam bei dem Workshop erstellten Vereinbarungen werden am Ende der Mediation der Betriebsleitung präsentiert. Auch die im nachhinein erfolgte Evaluation der Mediation zeigt eine positive Rückmeldung zu dem verbesserten Arbeitsklima in der Gruppe.

## Konfliktkostenberechnung

Beteiligte Personen: 16 Personen umfassende Schichtgruppe,  
 jeweils ca. 50.000 € / Jahr, davon 1 Meister (ca. 70.000 € / Jahr)  
 + 1 Obermeister (ca. 70.000 € / Jahr)



Kosten pro Geschäftsjahr	
<b>I. Person</b>	
Fluktuation	75.000 €
Krankheits- / Fehltage	
Kontraproduktives Verhalten	nicht berücksichtigt, siehe rechts
<b>II. Team</b>	
Kunden / Lieferanten	
Mängel bei Projektarbeit	
Entgangene Aufträge	
<b>III. Organisation</b>	
Über- / Unterregulierung	7.000 €
Anreiz- und Gehaltssysteme	
Arbeitsrechtliche Maßnahmen	
<b>Summe</b>	<b>82.000 €</b>

3 Mitarbeiter wollen den Arbeitsbereich wechseln. Die Einarbeitung von neuen Mitarbeitern kostet pauschal ca. ein Jahresgehalt. Die Eintrittswahrscheinlichkeit des Wechsels beträgt 50%.

Auswirkungen auf Arbeitssicherheit? Produktivitätsverlust durch Konflikt? Überstunden? Keine Daten vorhanden, Erhebung z. B. durch Vergleich mit anderen Gruppen möglich.

Zu wenige Kommunikationsregeln, Meister und Obermeister wenden jeweils rund 2h / Woche auf.

## Interventionskosten

Da die Beratung durch eine Sozialberatung erfolgte, für die das Unternehmen einen festen Betrag pro Jahr zahlt, lassen sich die Kosten nicht genau erheben.

### Aufwendungen für Mediation im Unternehmen

Sozialberatung, 9 Mitarbeiter,  
davon 2 mit Mediatoren-  
ausbildung

133.300 € / Jahr

Gehaltssumme der  
9 MA: 600.000 € /  
Jahr, davon 2 von 9  
für Konfliktmediation  
zuständig.

### Konkrete Kosten im vorliegenden Beispielfall

entgangene Arbeitszeit  
während der Mediation

4.800 €

rund 140h für alle  
Beteiligten, Durch-  
schnittsgehalt ca.  
55.000 € / Jahr.

## Fazit

Bei diesem Fall zeigt gerade die Interventionskostenberechnung beispielhaft, wie schnell sich die Ausgaben für fest eingestellte Mediatoren amortisieren können.



## 4 Missmanagement in sozialer Organisation

Fall 4 trägt sich in einer kirchlich getragenen Organisation zu. Der bisherige Leiter der Einrichtung geht nach rund 25 Jahren in die Freistellungsphase der Alterszeit. Der Kirchenvorstand verhandelt deswegen mit einer privaten Gesellschaft über einen Bewirtschaftungsvertrag, da er die Gebäude gerne behalten möchte, den Betrieb aber auslagern will. Der neue Geschäftsbesorgungsvertrag tritt Ende 2009 in Kraft.

Bei Übernahme der Organisation durch die private Gesellschaft zeigt sich, dass das Verhältnis zwischen Kirchenvorstand und Leitung stark gestört war. Darüber hinaus existieren weitere gravierende Mängel innerhalb des Betriebs: Mitarbeiter sind nicht tarifgerecht eingestuft, es gibt Mitarbeiter über Budget und die Unsicherheit ist durch den Wegfall des alten Leiters, der viele Funktionen gleichzeitig übernahm, groß.

Auch der Verwaltungsleiter, der ein Jahr später gekündigt und durch einen neuen Verwaltungsleiter ersetzt wird, boykottiert den Geschäftsbesorgungsvertrag,

indem er keine Rechnungen schreibt, Kosten nicht abrechnet und weitere Verwaltungsmisstände provoziert.

Darüber hinaus ist der Baubestand der Organisation renovierungsbedürftig, da über Jahre nicht in die wichtigen Bereiche investiert wurde. Stattdessen wurden überdimensionierte neue Gebäude gebaut (z. B. eine Großküche), dessen Kosten weiterhin abgeschrieben werden müssen.

In der Übergangsphase kümmert sich der Leiter der privaten Gesellschaft um die Organisation, stuft die Mitarbeiter richtig ein, baut die Mitarbeiter über Budget ab und stellt schlussendlich einen neuen Leiter sowie einen stellvertretenden Leiter, der weitere Aufgaben übernehmen kann, ein. Eine externe Beratung für eine Verwaltungsanalyse und hinsichtlich Steuerfragen wird ebenfalls in Anspruch genommen. Insgesamt besteht beim Personal der Organisation durch den erhöhten Arbeitsdruck eine eher schlechte Stimmung und eine damit verbundene Demotivation.

## Konfliktkostenberechnung

		2009-2010	
<b>I. Person</b>	Fluktuation	55.000 €	Kosten für Leiter in Freistellungsphase (55.000 €); Kosten für Einstellung des neuen Leiters (70.000 €); Gehaltserhöhungen für bisherige Mitarbeiter, da diese Aufgaben des alten Leiters übernehmen (8.000 €).
	Krankheits- / Fehltage	70.000 €	
	Kontraproduktives Verhalten	8.000 €	
<b>II. Team</b>	Kunden / Lieferanten	35.000 €	Notwendige externe Beratung (35.000 €); Bewirtschaftungsvertrag mit privater Gesellschaft (10.000 €); Investitionskosten durch verursachten Sanierungsstau (300.000 €).
	Mängel bei Projektarbeit	10.000 €	
	Entgangene Aufträge	300.000 €	
<b>III. Organisation</b>	Über- / Unterregulierung		Abschreibungskosten für nicht rentable und nicht in dem Umfang benötigte Großküche.
	Anreiz- und Gehaltssysteme		
	Arbeitsrechtliche Maßnahmen	180.000 €	
<b>Summe</b>		<b>768.000 €</b>	Nachzahlungen für bisher falsch eingestufte Mitarbeiter.

	2010-2011	2011-2012	
<b>I. Person</b>			
Fluktuation	55.000 €	55.000 €	zusätzlich: Kosten für Einstellung eines Verwaltungsleiters (30.000 € ab 2010) und Fluktuation aufgrund des schlechten Arbeitsklimas (ca. 4 Mitarbeiter a 45.000 € / Jahr).
	70.000 €	70.000 €	
	8.000 €	8.000 €	
	30.000 €	30.000 €	
Krankheits- / Fehltage	31.500 €	24.500 €	Krankheits- und Fehltage durch Demotivation, in 2010-2011 ca. 190 Tage, in 2011-2012 ca. 150 Tage (zugrunde gelegtes Jahresgehalt: 45.000 €).
Kontraproduktives Verhalten	35.000 €	35.000 €	
	10.000 €	10.000 €	
	300.000 €	300.000 €	
<b>II. Team</b>			
Kunden / Lieferanten	100.000 €	100.000 €	Verlust von Kunden, ca. 3% des Gesamtumsatzes.
Mängel bei Projektarbeit	180.000 €	180.000 €	
Entgangene Aufträge	180.000 €		Mehrkosten für weitere nicht benötigte Bauprojekte.
<b>III. Organisation</b>			
Über- / Unterregulierung			Nachzahlungen für bisher falsch eingestufte Mitarbeiter.
Anreiz- und Gehaltssysteme			
Arbeitsrechtliche Maßnahmen	70.000 €		
<b>Summe</b>	<b>1.069.500 €</b>	<b>992.500 €</b>	

## Fazit

Dieser Fall zeigt besonders wie sinnvoll eine frühzeitige Visualisierung und Berechnung von Konfliktkosten sein kann. Die unterschiedlichen Konfliktkostenpositionen addieren sich schnell zu so erheblichen Beträgen, dass neben den bereits eingesetzten externen Beratern der zusätzliche Einsatz von Mediatoren oder Coaches ökonomisch empfehlenswert gewesen wäre. Es gilt in solchen Fällen, die Interventionszeit zu Not mit allen Mitteln so kurz wie möglich zu halten.

## 5 Betriebsratskonflikt

In einem Werk eines größeren Industriebetriebs treten Spannungen zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung auf. Hierbei geht es um tarifliche Eingruppierungen von Mitarbeitern als auch um „weiche Faktoren“ wie Kommunikationsregeln oder fehlende Wertschätzung des Betriebsrats durch die Betriebsleitung. Der Konflikt schwelt schon seit mehreren Jahren, es droht eine Eskalation, wobei diese Streik, Veröffentlichung des Konflikts in der Presse oder eine gerichtliche Auseinandersetzung sein könnte.

Die Auswirkungen des Konflikts werden bereits auf der übergeordneten Ebene wahrgenommen, die daraufhin ein Mediationsverfahren einsetzt – die Betriebsführung des Werkes ist damit einverstanden.

Der eingesetzte Mediator führt mit allen Beteiligten telefonische Vorgespräche, um dann gemeinsam mit einer Co-Mediatorin gemeinsame Sitzungen in einem Tagungshotel zu veranstalten. Dabei wurde bereits nach der vierten Sitzung eine deutliche Verbesserung des Klimas zwischen den beiden Konfliktparteien deutlich. Die geschlossene Vereinbarung zeigte allerdings noch keine detaillierten Regelungen, sodass eine alle Themen abdeckende Ergebnisvereinbarung erst am Ende der sechsten Sitzung entsteht.

Insgesamt kann durch die sechs ganztägigen Sitzungen eine nachhaltige Lösung des Konfliktes gefunden werden und die Partnerschaft und das Vertrauensverhältnis zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung spürbar verbessert werden.

### Kosten bei Eskalation

Die drohende Eskalation des Konfliktes hätte neben den rechts berechneten Konfliktkosten folgende weitere Kosten verursachen können: Bei einer gerichtlichen Auseinandersetzung wären ca. 30.000 - 100.000 € zu addieren (Kategorie „Arbeitsrechtliche Maßnahmen“). Eine drohende Betriebsstilllegung könnte mit einem Wahrscheinlichkeitsabschlag (ca. 10%) rund 400.000 € pro Streiktag kosten (freie Schätzung, Sammelposten für sämtliche Konfliktkostenkategorien). Die zusätzlichen Kosten bei einer Veröffentlichung des Konflikts durch die Presse sind hingegen schwerer zu beziffern. Der Imageverlust könnte sowohl die Fluktuation (schwierigeres Recruitment, Kategorie „Fluktuation“) beeinflussen, andererseits müssten dann auch Kosten für eine positive Imagekampagne als Konfliktkosten mit eingerechnet werden.

## Konfliktkostenberechnung

Beteiligte Personen: 1 Hauptgeschäftsführer; 8 Betriebsräte (davon einer freigestellt)  
 + 7 direkt beteiligte Mitarbeiter, davon 3 Geschäftsführer  
 Gehaltssumme der 3 Geschäftsführer: ca. 500.000 € / Jahr  
 Gehaltssumme für alle 16 Personen: ca. 1.000.000 € / Jahr

	Kosten pro Geschäftsjahr	
<b>I. Person</b>		
Fluktuation	2.500 €	
Krankheits- / Fehltage		5% der Arbeitszeit der 3 Geschäftsführer.
Kontraproduktives Verhalten	25.000 €	
<b>II. Team</b>		
Kunden / Lieferanten		Alle 16 beteiligten Personen wenden ca. jeweils 30 Minuten pro Woche für den Konflikt auf.
Mängel bei Projektarbeit		
Entgangene Aufträge		
<b>III. Organisation</b>		
Über- / Unterregulierung	225.000 €	
Anreiz- und Gehalts- systeme		
Arbeitsrechtliche Maßnahmen		
<b>Summe</b>	<b>252.500 €</b>	

## Interventionskosten & Fazit

### Konkrete Kosten im vorliegenden Beispielfall

entgangene Arbeitszeit während der Mediation (insgesamt 475h, Durchschnittsgehalt für alle MA: 60.000 €)

17.800 €

Spesen

4.000 €

### Allgemeine Aufwendungen für Mediation im Unternehmen / Jahr

zum Konfliktzeitpunkt ca. 75 (Teilzeit-)Mediatoren im gesamten Unternehmen (Gehaltssumme ca. 4,5 Mio. €, 5% der Arbeitszeit für Mediation)

225.000 €

Analog zu Fall 3 (Wechselwillige Mitarbeiter) zeigt sich, dass fest eingestellte Mediatoren und das Bewusstsein von Firmen, Mediation als geeignetes Mittel bei Konflikten einzusetzen, erhebliche Kosten einsparen und sich zusätzlich das Verhältnis der Konfliktparteien für eine weitere Zusammenarbeit wieder verbessern kann.

## 6 Führungskonflikt zwischen zwei Abteilungen

Zwischen zwei IT-Entwicklungsabteilungen in einem international tätigen Unternehmen treten immer wieder neue Konflikte auf. Dabei geht es zum einen um gegenseitige Schuldzuweisungen, wenn Fertigstellungstermine von Software-Versionen nicht gehalten werden sowie um die Frage, wie groß die Testumfänge im Vorfeld der Veröffentlichung der Software sein sollen.

Die einzelnen beteiligten Leitungsebenen versuchen in gemeinsamen Gesprächen die Themen sachlich zu klären und Regeln zur Zusammenarbeit festzulegen. Um die Situationen besser analysieren zu können, werden weitere Dokumentationen der Arbeitsvorgänge eingeführt. Diese dienen allerdings eher dazu, die

einzelnen Bereiche der Abteilungen gegenüber Vorwürfen der anderen Abteilung abzusichern.

Die Mitarbeiter selber sehen den Konflikt als sehr problematisch an und schalten den Betriebsrat ein. Die immer wiederkehrenden ergebnislosen Besprechungen der Abteilungsleiter und ihren Vorgesetzten werden kritisch betrachtet. Viele Mitarbeiter reagieren auf die Gesamtsituation mit „inneren Kündigungen“, Mitarbeiterbefragungen ergeben eine hohe negative Grundstimmung. Auch die Hauptabteilungsleiter und die Bereichsleiter der beiden Abteilungen werden mit in den Konflikt einbezogen, aber auch hier fehlt ein klares Ziel bzw. die notwendige Transparenz der einzelnen Arbeitsweisen.

## Konfliktkostenberechnung

Beteiligte Personen: Insgesamt 98 Mitarbeiter (jeweils ca. 51.500 € / Jahr)  
 6 Abteilungsleiter (jeweils ca. 81.000 € / Jahr)  
 3 Hauptabteilungsleiter (jeweils ca. 87.500 € / Jahr)  
 2 Bereichsleiter (jeweils ca. 96.000 € / Jahr)

	2008-2009	2009-2010	
<b>I. Person</b>			2 Mitarbeiter in 2008; evtl. bis zu 16 Mitarbeiter in 2009-2010, Eintrittswahrscheinlichkeit: 50%.
Fluktuation	100.000 €	400.000 €	in 2008 2 MA mit Burn-Out (ca. 150 Fehltage) + pauschal rund 230 Fehltage für alle MA.
Krankheits- / Fehltage	34.000 €		
Kontraproduktives Verhalten	50.000 €	50.000 €	
	604.000 €	604.000 €	
<b>II. Team</b>			Bereichsleiter: 12,5% der Arbeitszeit; Hauptabteilungsleiter, Abteilungsleiter und Mitarbeiter: jeweils rund 10% der Arbeitszeit.
Kunden / Lieferanten			
Mängel bei Projektarbeit	1.100.000 €	1.100.000 €	
Entgangene Aufträge			
<b>III. Organisation</b>			nicht gehaltene Fertigstellungstermine bei Erstellung von Software. Internationale Folgen: 280.000 MA abhängig von Software, ca. 1% der MA pro Release betroffen, rund 8 Deadlines werden nicht gehalten, Aufwand für 2.800 MA (30.000 € / Jahr) jeweils 3h.
Über- / Unterregulierung	1.300.000 €	1.300.000 €	
Anreiz- und Gehaltssysteme			
Arbeitsrechtliche Maßnahmen	10.000 €		
<b>Summe</b>	<b>3.198.000 €</b>	<b>3.454.000 €</b>	

## Fazit

Bei Konflikten, die große Auswirkungen auf weitere Unternehmensprozesse haben, ist die Frage zu stellen, ob ein Konfliktmanagementsystem eingeführt werden sollte. So könnten Mediationsteams eingeschaltet werden, die zunächst eine systemische Analyse des Konfliktes und der Auswirkungen erstellen und anschließend ein Konfliktmanagementsystem im Unternehmen implementieren.

zu hoher Dokumentationsaufwand, ca. 25% der Arbeitszeit aller 101 Mitarbeiter könnte eingespart werden.

## Was Mediation ist und was sie leisten kann

In den vorgestellten Praxisfällen entstanden Konflikte, weil unterschiedliche Interessen, Wünsche, Gefühle und Ziele nicht – oder in einer falschen Art und Weise angesprochen wurden.

Auch Lösungen für eine Konfliktbeilegung und insbesondere ein Konfliktverständnis wurden erst gar nicht oder zu spät gesucht. Oft fehlt der Glaube, dass es ein gemeinsames „Win-Win“ überhaupt geben kann. Doch Mediation schafft gemeinsame, gesichtswahrende und faire Win-Win-Lösungen unter Ausschluss der Öffentlichkeit.

Mediation ist eine Form der außergerichtlichen Konfliktbearbeitung. Ziel ist es, in einem Konflikt eine für alle Seiten akzeptable Lösung zu finden. Ob in einem Konzern, Betrieb oder Familienunternehmen – zwischen Geschäftspartnern,

Gesellschaftern, Mitarbeitern, Teams oder Kunden. Durch ein strukturiertes Gesprächsverfahren schafft Mediation den nötigen Raum, in dem sich die Parteien näher kommen, offen miteinander reden und kreative Lösungen schaffen, die von allen Parteien befürwortet werden können. Der Erfolg der Mediation führte dazu, dass die Europäische Union 2008 eine Richtlinie zur Umsetzung eines Mediationsgesetzes in nationales Recht verabschiedete. In Deutschland hat der Bundestag am 15.12.2011 das Mediationsgesetz beschlossen. Mediation wird hier wie folgt gesetzlich definiert:

---

### Mediationsgesetz, § 1 Begriffsbestimmungen

- (1) Mediation ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mit Hilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben.
  - (2) Ein Mediator ist eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, die die Parteien durch die Mediation führt.
- 

Des Weiteren werden im Mediationsgesetz u. a. die Grundsätze der Freiwilligkeit und Verschwiegenheit, sowie die Voraussetzung für eine Mediation aufgenommen. Der Mediator ist allen Parteien gleichermaßen verpflichtet. Er fördert die Kommunikation der Parteien und

gewährleistet, dass die Parteien in angemessener und fairer Weise in die Mediation eingebunden sind. Wenn eine Mediation durchgeführt werden soll, werden zunächst Vorgespräche mit dem Auftraggeber und den einzelnen Beteiligten geführt.



Anschließend verläuft das Mediationsverfahren grundsätzlich in fünf Phasen:

1. Auftragsklärung
2. Zusammenstellen aller relevanten Themen
3. Interessen und Hintergründe klären
4. Entwicklung und Bewertung von Lösungsoptionen
5. Abschlussvereinbarung

In der ersten Phase einer Mediation wird eine **Auftragsklärung** durchgeführt: Der Ablauf der Mediation wird vorgestellt und Gesprächsregeln festgelegt. Es wird erarbeitet, über welche Punkte Klärungsbedarf besteht und was das Ziel des Verfahrens sein soll.

In der zweiten Phase werden die **Themen** der Beteiligten gesammelt und besprochen. Dabei kommt es darauf an, sich gegenseitig zuzuhören. Die jeweiligen Positionen der Betroffenen kristallisieren sich heraus, es wird deutlich, wer was mit welcher seiner Handlungen bezweckt.

In Phase Drei wird herausgearbeitet, welche jeweiligen **Interessen**, Bedürfnisse und Werte den Positionen der Parteien zugrunde liegen. Missverständnisse werden aufgelöst, das gegenseitige Verständnis wächst.

In der vierten Phase entwickeln die Parteien **Lösungsoptionen**, wie eine Einigung aussehen könnte und wie dabei die

verschiedenen Interessen in größtmöglichem Umfang gewahrt werden.

In der letzten Phase werden aus den Ideen präzise Lösungen entwickelt, die durch eine **Abschlussvereinbarung** besiegelt werden. Kontrollelemente werden vereinbart. Nach einer gemeinsam festgelegten Zeit wird i. d. R. ein Folgegespräch durchgeführt, um festzustellen, ob weitere Vereinbarungen notwendig erscheinen.

Mediation wird mittlerweile in sämtlichen Lebensbereichen angewendet. Gerade im Bereich von Wirtschaft und Betrieb ergeben sich viele Einsatzgebiete:

- Konflikte mit Kunden, Lieferanten, Verbrauchern und zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit (z.B. Bauvorhaben, Umweltkonflikte)
- Konflikte zwischen Mitarbeitern, Teams und Abteilungen
- Fragen der Haftung und Gewährleistung (z.B. Herstellerhaftung, Baumängelhaftung, Umweltfragen)
- Konflikte in Familienunternehmen und Fragen der Unternehmensnachfolge
- Gesellschafterkonflikte
- Tarifkonflikte sowie Aushandeln von Regelungen zwischen Interessenvertretungen und Unternehmensleitung

Der besondere Erfolg der Mediation lässt sich dabei auf viele Punkte zurückführen:

- Mediatoren sind sofort, effizient und unbürokratisch einsetzbar
- Mediatoren führen zu differenzierten, kooperativen und konstruktiven Lösungen, die Bedürfnisse und konkrete Situationen der Konfliktpartner berücksichtigen und einarbeiten.
- Mediatoren ersparen teure und enttäuschende Gerichtsverfahren
- Mediatoren tragen zur Minderung von offenen und verdeckten Kosten bei, die durch ungelöste inner- und zwischenbetriebliche Konflikte entstehen können.

Diese Vorzüge führen dazu, dass nach einer Mediation alle Beteiligten wieder konstruktiv miteinander umgehen kön-

nen, (Geschäfts-)Beziehungen bleiben erhalten. Bei innerbetrieblichen Konflikten hat dies auch Auswirkungen auf das Betriebsklima und die Produktivität. Ein besonderer Vorteil für Unternehmen ist die Vertraulichkeit. Der Konflikt wird außerhalb des Unternehmens weder bei Kunden noch bei Geschäftspartnern wahrgenommen. So gibt es keine Medienberichte / Gerichtsverfahren, die das Ansehen des Unternehmens beschädigen könnten.

### **Bernd Lichtenauer**

Inhaber der Akademie Lichtenauer  
für die Regionalgruppe Düsseldorf  
des Bundesverbandes Mediation  
in Wirtschaft und Arbeitswelt e. V.  
BMWA®

## Kommunikationsfördernde Konfliktkultur

Es gibt drei Gründe, warum Projekte in Unternehmen nicht optimal laufen: **Erstens: Fehlende Kommunikation. Zweitens: Fehlende Kommunikation. Drittens: Fehlende Kommunikation.**

Laut einer aktuellen Studie des deutschen Innovationsforscher Jens-Uwe Meyer geben nur 18 Prozent von Befragten in Unternehmen an, die Bereichsgrenzen seien offen und „jeder rede mit jedem“.

Nur jedes vierte Unternehmen nutze interne und externe Netzwerke konsequent. Und: Die überwiegende Anzahl interner Meetings wird für Planung und Diskussion genutzt, nicht aber für systematische Ideenentwicklung, sprich: Auch hier keine konsequente Kommunikation.

So auch in einem Fall, den wir gerade bearbeiten. Eine Organisation hat große Schwierigkeiten diverse Projekte nutzbringend für alle durchzuführen: E-Mails werden nicht beantwortet oder kommen angeblich nicht an. Nach Projektbesprechungen ist nicht jedem Teilnehmer klar, was seine Aufgaben und was die Ziele des Teams sind. Die Folge sind Missverständnisse, Doppelarbeit ohne Sinn und Verstand und am Ende ein Projekt, das nicht zufriedenstellend zu einem Ergebnis kommt.

Kommunikation, das wird mir immer deutlicher in meiner mediativen Arbeit in Unternehmen und Organisationen,

ist ein wichtiger Teil von Teamarbeit und Projektprozessen. Deshalb ist die Überprüfung der Kommunikationsstrukturen innerhalb von Unternehmen und Organisationen von zentraler Bedeutung, denn: Es ist der effektivste und schnellste Hebel zur Arbeitsfähigkeit von Teams und einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren von erfolgreichen Teams, Netzwerken und Projektarbeiten.

Warum wird der wichtige Stellhebel Kommunikation so selten genutzt? Eine gute Frage! In oben zitierter Umfrage bestätigen 24 Prozent der befragten Mitarbeiter, dass sich ihr Unternehmen durch viel Geheimniskrämerei und ein Verschweigen von strategischen Zielen blockieren. Auch das Potential von Meetings für eine sinnvolle und erfolgreiche Kommunikation würde überwiegend nicht genutzt. Jens-Uwe Meyer befürchtet, dass einem Großteil des Managements informelle Strukturen eher suspekt sind. Stattdessen bevorzugen Manager – bewusst oder unbewusst – eher Strukturen, die Regeleinhaltung und Kontrolle fördern. Meyer: Der Wert informeller Netzwerke ist schwer messbar, und informelle Kommunikationskanäle bedeuten auch immer ein Stück Kontrollverlust.

Kommunikation und Konfliktkultur in einem Unternehmen und einer Organisation gehören zusammen – das meint auch der Berliner Professor Lars Kirchhoff vom Institut für Konfliktmanagement an der Viadrina-Universität in Frankfurt/Oder. Dort wurde das Komponentenmodell entwickelt mit insgesamt sechs Handlungsfeldern. Ohne Kommunikation funktionieren die Konfliktmanagementmodelle in der Praxis nicht, ist Kirchhoff überzeugt, denn: Man müsse im Unternehmen die Zugänglichkeit zu Themen und Menschen steigern und eine Konfliktkultur im und ggf. auch zwischen Unternehmen entwickeln. Dafür brauche man eine gute und vollständige Kommunikation und eine passende Innen- und Außendarstellung. Die Leitfrage, so Kirchhoff, sei: Wie kommt ein Austausch über konkrete Maßnahmen mit Mitarbeitern zustande bzw. wie wird die Konfliktunternehmenskultur nach innen und außen getragen? Das Handlungsfeld Kommunikation wird durch fünf weitere Bereiche komplementiert: Konflikthanlaufstellen im Unternehmen, eine Systematik der Verfahrenswahl, Verfahrenstandards, Konfliktberater sowie eine Dokumentation, Controlling und eine Qualitätssicherung.

Dementsprechend hat das Düsseldorfer Zentrum für Konfliktmanagement und Konfliktkultur (DZKK) ein entsprechendes Kommunikationsmodell entwickelt, das beispielsweise eingesetzt wird, wenn Konflikte in Unternehmen und Organisationen auftreten und analysiert werden.

Das DZKK setzt dieses Modell aber auch pro aktiv und präventiv in Prozessen und Projekten ein, um potentielle Konflikte zu erkennen bevor sie auftreten. Das spart Zeit, Nerven und Geld – auch ein Ergebnis der vorliegenden Studie.

Professor Kirchhoff sieht alles in allem die Tendenz zu einer nachhaltigen, kooperierenden Professionalisierung von Konfliktmanagementsystemen unter Verwendung gemeinsamer Standards. Hier leisten im übrigen auch die Bundesverbände, vorrangig der Bundesverband für Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt (BMWA), eine dankbare Arbeit, indem gemeinsame Standards für die Einführung von Konfliktmanagementsystemen und für die Ausbildung von zukünftigen Mediatoren definiert und gemeinsam durchgesetzt werden.



Diplom-Sozialwissenschaftler

### **Christoph Sochart**

Unternehmenschaft Düsseldorf

Christoph Sochart arbeitet seit 25 Jahren als Journalist und ist Geschäftsführer der Unternehmenschaft Düsseldorf und Umgebung e.V. Er ist ausgebildeter Wirtschaftsmediator, Coach (IHK) und Ausbilder (IHK).

[sochart@unternehmenschaft.de](mailto:sochart@unternehmenschaft.de)

## Herausforderungen an Führungskräfte von morgen

Wie die Fallstudien nachdrücklich gezeigt haben, werden Führungskräfte zukünftig ihre Kompetenzen im Bereich des Konfliktmanagements weiter ausbauen müssen.

Dies hat zur Folge, dass auch die persönlichen Anforderungen an Fach- und Führungskräfte steigen werden. Der Umgang mit Konflikten sind Herausforderungen an die Persönlichkeit jeder Leitungskraft mit der Folge der Notwendigkeit zur kontinuierlichen Weiterbildung und Qualifizierung. So werden interne wie externe Anforderungen an Führungskräfte sein:

- Starke Widerspruchs- („Ambiguitäts“-)Toleranz: Fähigkeit, Denk- bzw. Interessengegensätze auszuhalten
- Hohe Strukturauflösungs-Toleranz: Alte Konzepte bzw. Strukturen loszulassen, aufzulösen und neue zu bilden
- Ausgeprägte Konfliktfähigkeit: Wahrnehmen / Denken, Fühlen / Einstellung, Wollen / Können / Verhalten

Professionelles Konfliktmanagement wird demnach darüber entscheiden, ob sich ein zukünftiger Mitarbeiter für das Unternehmen interessiert oder nicht. Hierzu ist es dringend erforderlich, dass sich die Unternehmen und Organisationen in ihrer Unternehmenskultur hin zu einer Konfliktkultur entwickeln und ihre Führungskräfte in dem Erkennen, Aufde-

cken und Lösen der Konflikte unterstützen und belohnen. Dies kann ein Aspekt des Employer Branding (Arbeitgeberattraktivität) sein. So sind Merkmale einer konstruktiven Konfliktkultur:

- Diversität schätzen
- Risikobereitschaft: Experimentierfreude, Anerkennung für Innovationen
- Vorausschauend künftige/mögliche Probleme inventarisieren, Früherkennungssystem, Frühwarnsystem, multidisziplinäre Teams
- Qualitätskultur: Verbindliche Selbstverpflichtung zu Qualität
- Ursachen – nicht Schuldige suchen
- Lernkultur
- Unfreezing Capacity: Denkgewohnheiten loslassen

Große Unternehmen rüsten sich unter diesem Titel auf. Sie gestalten ihr Unternehmen attraktiv und bieten ihren Mitarbeitern Lebenskonzepte. All dies mit dem Ziel, ihre Mitarbeiter zu halten, zu fördern und zu binden und neue zu gewinnen. Da ist der Bereich des Konfliktmanagements ein wesentlicher Aspekt der Mitarbeiterführung und -bindung.

Die nachhaltige Senkung der Konfliktkosten kann über verschiedene Wege erfolgen: Konfliktcoaching für nur einen Mitarbeiter, Mediation für beide Seiten bis hin zur Einführung eines Konfliktkostenmanagements als strukturelle Veränderung zur Vermeidung künftiger Konflikte und damit Stabilisierung der Unternehmenskultur.

---

„Wer noch nie einen Fehler gemacht hat, hat sich noch nie an etwas Neuem versucht.“

Albert Einstein

---



Diplom-Betriebswirtin

**Anne-Catherine Poirier**

A. C. P. consulting

Unternehmensberatung

Anne-Catherine Poirier berät seit 20 Jahren kleine und mittelständische Unternehmen, insbesondere im Gesundheitswesen. Zusätzlich ist sie ausgebildete Wirtschaftsmediatorin und Business-Coach und begleitet Führungskräfte in Veränderungsprozessen. In schwierigen Prozessen setzt sie Pferde als Co-Trainer ein, die insbesondere die jeweilige Situation der Leitungskräfte spiegeln und emotional aufklären.

[poirier@acpconsulting.de](mailto:poirier@acpconsulting.de)

## Konflikt- und Verantwortungskultur

Sollen Mitarbeiter Konflikte ansprechen? Wie werden Mitarbeiter ermutigt, Verantwortung zu übernehmen, wenn sie Konflikte oder Missstände erleben? Sind Verbesserungsvorschläge wirklich erwünscht?

Als Berater und Mediator erlebe ich in den meisten Unternehmen, dass es für den Umgang mit Konflikten keine bestehenden Regelungen gibt. So gibt es meist keine speziell qualifizierten Konfliktsprechpartner (oder Führungskräfte), keine Schulungen, und auch keine Betriebsvereinbarungen, bzw. Konflikt-

managementsysteme. Oft höre ich die Meinung, dass doch jeder einzelne „verantwortlich“ ist, wenn er einen Konflikt hat. So wird z.B. vom Mitarbeiter erwartet, dass er die „Verantwortung“ übernimmt und sich meldet – während der Mitarbeiter erwartet, dass die Führungskraft ihrer „Verantwortung“ nachkommt

und endlich eingreift. Klare Regelungen und das Leben einer „Verantwortungskultur“ wären hier hilfreich. Denn Konflikte sind unausweichlich. Überall, wo Menschen zusammentreffen, treffen auch unterschiedliche Meinungen, Einstellungen, Interessen und Wünsche aufeinander – und oft auch interkulturelle Unterschiede. Des Weiteren verursacht jede Veränderung in Unternehmen Konflikte, da sich zunächst die Unterstützer des Neuen und die Bewahrer des Alten gegenüberstehen.

Konflikte sind also „normal“ und der Umgang mit Konflikten sollte demnach auch „normal“ sein. Denn erst das Ignorieren von Konflikten oder der falsche Umgang mit Konflikten lässt einen Konflikt eskalieren. Denn jeder nicht einvernehmlich gelöste Konflikt hat die unangenehme Eigenschaft, sich weiterzuentwickeln. Werden Konflikte nicht aktiv angesprochen, kommt es bei den Konfliktbeteiligten immer wieder zu den gleichen Auseinandersetzungen und Verärgerungen. Es wird viel Zeit verwendet, um über die empfundenen Probleme und Ungerechtigkeiten zu reden und sich Unterstützer für die eigene Sache zu suchen.

Mit zunehmender Zeit wird die Stimmung aggressiver und der Konflikt eskaliert. In dieser Phase entstehen hohe Konfliktkosten durch unproduktive Situationen, hinzu kommen bei hoch eskalierten Konflikten oft persönliche Verletzungen. Mobbing, Burnout und psychosomati-

sche Erkrankungen können Folgen von Konflikten sein. Setzt sich eine Konfliktpartei direkt gegen die andere durch oder entscheidet ein Vorgesetzter – letztlich ohne eine geeignete Konfliktklärung durchzuführen – in Form einer Machtentcheidung, fühlt sich eine Partei als Verlierer und ungerecht behandelt. Erlebt ein Mitarbeiter sich häufiger als Verlierer, wird seine Motivation abnehmen und sein Verhältnis zum Vorgesetzten – und damit oft auch zum Unternehmen – belastet.

#### **Werden Mitarbeiter dazu ermutigt, Konflikte anzusprechen?**

Viele Vorgesetzte erkennen nicht, dass ein frühes Aufgreifen von Konflikten wichtig ist. Vielleicht greifen sie nicht frühzeitig ein, weil Sie einen inneren Konflikt haben. („Ich muss schnell eingreifen, sonst eskaliert der Streit womöglich.“ versus „Das sind doch erwachsene Menschen. Die werden das schon alleine regeln.“). Vielleicht empfinden sie sich in der Rolle des Eingreifenden auch überfordert.

Doch nur durch ein frühes Aufgreifen werden Konfliktkosten reduziert und schnell wieder ein effizientes Arbeiten ermöglicht. Gleichzeitig kann geprüft werden, welche positiven Auswirkungen ein Konflikt haben kann. So können Konflikte darauf hinweisen, dass z.B. bestehende Abläufe an Veränderungen angepasst werden müssen, Kompetenzen neu geregelt werden müssen, etc.

Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG spricht daher neben den dysfunktionalen Konflikten auch von funktionalen Konflikten, die ein Unternehmen nach vorne bringen können.

Wenn bei Mitarbeitern jedoch der Eindruck entsteht, dass das Aufzeigen einer anderen Meinung oder von bestehenden Konflikten nicht erwünscht ist, fühlen sie sich nicht ernst genommen und könnten zu dem Schluss kommen, dass ihre Meinung nichts wert ist. Diese mangelnde Wertschätzung hat nachhaltigen Einfluss auf die Motivation von Mitarbeitern und führt zu einem Rückgang der Verantwortungsbereitschaft. Ansätze, die zu einem effektiveren Arbeiten und zur Verbesserung der Unternehmensleistung führen können, bleiben unbeachtet.

Unternehmen müssten also ein Interesse daran haben, dass auch über Konflikte konstruktiv gesprochen wird. Doch dafür muss ein Unternehmen auch die Voraussetzungen schaffen:

Erstens: Die Führungskräfte müssen geschult werden, frühzeitig Konflikte zu erkennen und anzusprechen. Das Training eines wertschätzenden Umgangs mit den Konflikt-Beteiligten ist notwendig, um Win-Win-Situationen zu schaffen und die aus einem Konflikt resultierenden Chancen zu realisieren. So werden hohe Eskalationen verhindert, persönliche Verletzungen vermieden und Konfliktkosten eingespart.

Zweitens: Das Unternehmen muss aktiv die Gestaltung einer „Verantwortungs-Kultur“ initiieren und diese aufrechterhalten. In dem Wort Verantwortung steckt das Wort „Antwort“. Jeder Mitarbeiter muss ermutigt werden, sich Antworten auf Veränderungen, Konflikte und Krisen zu überlegen und diese mitzuteilen. Doch verantwortliches Handeln erfolgt nicht automatisch, Unternehmen haben die Voraussetzungen zu schaffen, dass Mitarbeiter Verantwortung übernehmen

- **wollen**
- **können**
- **dürfen**
- **und sollen.**

Mitarbeiter müssen gefördert werden, eine Haltung einzunehmen, für ihre Aufgabe, ihr Team und ihr Unternehmen Verantwortung zu übernehmen. Dies heißt auch:

- Verantwortung für die Entwicklung von Verbesserungs-Optionen
- Verantwortung für das Aufdecken von Missständen
- Verantwortung für das Ansprechen von Konflikten

Mitarbeiter müssen wissen, wie sie sich in schwierigen Situationen verhalten, entweder durch Schulungen des Kommunikationsverhaltens oder die Möglichkeit, einen hierfür geschulten Konfliktbeauftragten anzusprechen. Rahmenbedingungen und Strukturen müssen individuell geschaffen werden, damit das System



gelebt werden kann, z. B.

- Qualifizierung von Konfliktansprechpartnern, Angebot von Sozialdiensten
- Einführung eines Vorschlagswesens
- Unterstützung / Förderung der Mitarbeiter durch das Unternehmen, Kritik zu üben und Konflikte anzusprechen (Wie reagieren Vorgesetzte? Darf die eigene Meinung geäußert werden, ohne Nachteile zu befürchten?)
- Einführung von Mitarbeiterbefragungen
- Erstellung von Leitbildern und Führungsrichtlinien
- Regelung in Betriebsvereinbarungen

Ziel einer Verantwortungskultur ist es:

- eine bessere Zusammenarbeit zu erreichen,
- die Motivation zu erhöhen,
- Schwachstellen und Fehler aufzudecken und zu überwinden – und so
- eine effektivere Arbeitsweise und
- bessere Ergebnisse zu erzielen.

### Fazit

Jeder Konflikt ist wesentlich für die Konfliktparteien. Denn Konflikte austragen zu dürfen, ist ein Grundbedürfnis. Gibt es

in Unternehmen keine aktiv gelebte Verantwortungs- und Konfliktlösungskultur mit gut ausgebildeten Führungskräften und ggf. Konfliktbeauftragten, werden Konflikte auch weiterhin eskalieren und zu Demotivation, schlechterem Betriebsklima, schlechterer Zusammenarbeit, Mobbing, Burnout, psychosomatischen Erkrankungen, ... und somit letztlich immer zu höheren Kosten für ein Unternehmen führen.



### Bernd Lichtenauer

Konfliktmanagement und Unternehmensentwicklung

Bernd Lichtenauer ist seit 20 Jahren als Kommunikationstrainer tätig und hat den Schwerpunkt seiner Arbeit auf Konfliktmanagement und Coaching gelegt. Als zertifizierter Mediator und Lehrtrainer BMWA® ist er Inhaber der Akademie Lichtenauer, Ausbildungsinstitut des Bundesverbandes BMWA® für Aus- und Fortbildungen in Mediation und Konfliktmanagement.

[mail@bernd-lichtenauer.com](mailto:mail@bernd-lichtenauer.com)

## Mediation und Personalentwicklung

In der modernen Personalentwicklung geht es nicht mehr nur noch um die Einstellung, Gehaltsabrechnung, Zeugniserstellung oder Kündigung – sondern auch um die Entwicklung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Welche Kompetenzen haben die eigenen Arbeitnehmer? Gibt es unentdeckte Potentiale, bei denen es sich lohnt, sie weiter zu fördern? In wie weit besteht im Unternehmen Bedarf an qualifiziertem Personal? Weiterbildung und Qualifikation sind somit die beiden zentralen Aspekte, die im Fokus der modernen Personalentwicklung stehen.

Werden die eigenen Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten gefördert und bietet man ihnen Aufstiegschancen, so kann man gutes Personal an das eigene Unternehmen auch auf längere Sicht hin binden. Da in den nächsten Jahren die Zahl der Schulabgänger und Hochschulabsolventen geringer werden wird, ist dies ein klarer Wettbewerbsvorteil. Wie passt aber nun Mediation und Personalentwicklung zusammen? Zunächst scheint die Kombination recht ungewöhnlich – es besteht schließlich kein direkter Zusammenhang zwischen Weiterbildung und Konfliktlösung.

Um sich der Thematik zu nähern, bedarf es einen Blick auf die Entwicklung der Umgebungsbedingungen von Arbeitnehmern in den letzten Jahrzehnten. Team- und Projektarbeit nimmt immer mehr zu und oft entscheidet die gute Zusam-

menarbeit und die Abstimmung untereinander über Erfolg oder Misserfolg. Ein gutes Klima innerhalb der verschiedenen Projektteams oder auch generell den einzelnen Abteilungen trägt so nicht selten auch einen Teil zur positiven Unternehmensbilanz bei. Viel hängt dabei auch von der persönlichen Motivation des Einzelnen ab – auch hier versucht die Personalentwicklung mit Zielvereinbarungen, Mitarbeitergesprächen und provisionsabhängigen Vergütungssystemen Anreize für die Arbeitnehmer zu schaffen, persönlich zum Erfolg beizutragen. Dabei kommen unterschiedliche Menschen mit diesen Instrumenten unterschiedlich gut klar: Während die einen Provisionen und Zielvereinbarungen als Ansporn für die eigene Arbeit sehen, entsteht für andere durch solche Instrumente Zeitdruck und Stress. Nicht immer können diese Personen diesem Leistungsdruck auch standhalten.

Es ist daher nicht schwierig zu erkennen, dass in dem bisher aufgezeigten Spannungsfeld Konflikte vorprogrammiert sind. Auf der einen Seite fordern Unternehmen, gemeinsam in Teams produktiv zu arbeiten, auf der anderen Seite werden durch individuelle Anreize auch Konkurrenz- und Wettbewerbsgedanken

unter den Arbeitnehmern hervorgerufen. Auch andere Entwicklungen wie das Aufeinandertreffen von alten und jungen Generationen bietet Konfliktstoff. Durch die Verlängerung der Lebensarbeitszeit und das damit verbundene längere Verbleiben von älteren Generationen im Beruf werden Altersunterschiede und „bunt gemischte“ Teams, die miteinander arbeiten müssen, zunehmen.

Die so genannten weichen Fähigkeiten wie Teamfähigkeit und soziale Kompetenzen werden heute schon in fast jeder Stellenausschreibung gefordert. Auch spezielle Weiterbildungen in diesen Bereichen sind keine Seltenheit. Warum sollte man also nicht auch die Konfliktbearbeitung selbst mit in die Personalentwicklung mit hereinnehmen? Schließlich passen die Ziele der modernen Personalentwicklung wunderbar zu einer guten Mediation: Der Mensch steht im Vordergrund. Ein Unternehmen kann so seine Mitarbeiter nicht nur bei der weiteren Entwicklung fördern, sondern sie auch bei Konflikten unterstützen, die zum Arbeitsleben genauso dazugehören wie erfolgreiche Situationen.

Praktisch kann die Integration von Konfliktbearbeitung im Rahmen der Personalentwicklung auf unterschiedlichen Wegen erfolgen. Zunächst gibt es die Möglichkeit, entstandene Konflikte aktiv anzugehen und über interne oder – sofern keine eigenen Mediatoren verfügbar sind – externe Mediatoren zu lösen. An-

dererseits können Personalabteilungen auch auf Konfliktprävention setzen. Das können die schon erwähnten Schulungen zum sozialen Umgang, Team-Building-Maßnahmen oder die Ausbildung von Ansprechpartnern, die für andere Mitarbeiter bei (drohenden) Konflikten zur Verfügung stehen, sein. Ziel solcher Maßnahmen ist dann, dass die Arbeitnehmer auch eigenständig Konflikte bewältigen können ohne dass eine Mediation immer zwingend erforderlich ist. Und so ist eine Anleitung zur Konfliktbewältigung am Ende eine Maßnahme, die im originären Kontext der Personalentwicklung steht. Denn auch hier werden die Mitarbeiter weiterqualifiziert – nicht auf der fachlichen, berufszugehörigen Ebene sondern im Rahmen der immer wichtiger werdenden sozialen Fähigkeiten, der sogenannten Soft-Skills.



### **Christian Rebbe, B.A.**

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf  
Christian Rebbe studiert Soziologie und Politikwissenschaft, begleitete den Arbeitskreis und erstellte den vorliegenden Abschlussbericht. Darüber hinaus ist er für die Projektorganisation der Praktikums- und Jobbörse [mediarookies.de](http://mediarookies.de) an der Philosophischen Fakultät der Universität Düsseldorf zuständig.  
[christian.rebbe@hhu.de](mailto:christian.rebbe@hhu.de)

## Betriebsinterne Mediation – Erfahrungswerte

Der unternehmerische Nutzen eines systematischen Konfliktmanagements wird zunehmend erkannt. Es ist kein Zufall, dass Mediation bei vielen deutschen Unternehmen dabei eine zentrale Rolle einnimmt.

Noch vor einigen Jahren führte Mediation im betrieblichen Alltag eher ein Schatten-dasein. Dieser Befund hat sich geändert. Aus guten Gründen. Zahlreiche Unternehmen haben Mediation als sinnvolle Ergänzung des traditionellen Verfahrensspektrums zur Konfliktlösung erkannt und etabliert, sei es im B2B-Kontext oder auch mit dem Schwerpunkt auf der innerbetrieblichen bzw. konzerninternen Konfliktlösung. Die Aufbruchstimmung der Unternehmen und ihre deutlich größere Offenheit für Mediation, aber auch für weitere Verfahren und Methoden der Konfliktbearbeitung bis hin zur Entwicklung und Etablierung eines umfassenden Konfliktmanagementsystems findet ihren Ausdruck auch in der Entstehung des „Round Table Mediation & Konfliktmanagement der Deutschen Wirtschaft“ (siehe [www.rtmkm.de](http://www.rtmkm.de)). Neben E.ON und SAP als Gründungsunternehmen gehören unter anderem die Deutsche Telekom, die Deutsche Bahn, die Deutsche Bank, Audi, Siemens, Areva, Bombardier Transportation, die Fraunhofer Gesellschaft, aber auch zahlreiche Unternehmen des Mittelstandes dem Round Table an.

Aus der anfänglichen *Überzeugung*, durch Implementierung von Mediation die Un-

ternehmenskultur zu stärken, interne Konfliktkosten massiv zu senken, die Zusammenarbeit und Effizienz im Unternehmen oder Unternehmensverbund zu fördern, ist inzwischen die gesicherte *Erfahrung* geworden, dass Mediation tatsächlich wertvolle Beiträge hierzu liefert. E.ON, SAP und die Deutsche Bahn stehen hier nur beispielhaft für Unternehmen, in denen ein interner Mediatorenpool zur Lösung unterschiedlichster innerbetrieblicher Konfliktlagen aktiv und erfolgreich genutzt wird. Kurz gesagt: Mediation funktioniert!

So auch bei E.ON. Unter Leitung des Verfassers wurde im Frühjahr 2006 ein Pilotprojekt mit dem Arbeitstitel „Mediation im E.ON-Konzern“ gestartet, das im Folgenden in seinen Grundzügen vorgestellt wird. Kurz gefasst lässt sich der Status quo der „Konzernmediation“ bei E.ON wie folgt beschreiben: rd. 100 Kolleginnen und Kollegen sind seit 2007 sukzessive durch eine zertifizierte Inhouse-Mediationsausbildung zu innerbetrieblichen Mediatoren ausgebildet worden. Der Mediatorenpool wird von der zentralen Mediationsstelle des E.ON-Konzerns geführt, die bei dem vom Verfasser geleiteten Rechtsbereich angesiedelt ist. Diese „Steuerungszentrale“ zeichnet für die

Projektdurchführung insgesamt verantwortlich, angefangen von der Ursprungsinitiative zur Einführung der Mediation über die Entwicklung und Umsetzung des grundsätzlichen Konzeptes zur Etablierung der Mediation bis hin zu Fragen der Aus- und Fortbildung der „E.ON-Mediatoren“ sowie – last but not least – der Koordination ihrer Einsätze im konkreten Konfliktfall.

Parallel zum Aufbau eines Mediatorenpools ist die Schulung von Konfliktberatern vorangetrieben worden. Zielgruppe sind Mitarbeiter, die – zumeist qua Funktion – als „Konflikthanlaufstelle“ fungieren. Dabei kommt Kolleginnen und Kollegen aus dem Betriebsrat, der Personal- und auch der Rechtsabteilung oftmals die Funktion zu, ihrem Gegenüber eine Erstberatung bezüglich möglicher Konfliktlösungsarten und –verfahren zu erteilen. Aber auch Projektverantwortliche, AGG- und Gleichstellungsbeauftragte sowie Gesundheits- und HSE-Verantwortliche sind vielfach in einer vergleichbaren Situation. Ziel der Schulung ist das Erlangen der Fähigkeiten zum professionellen und frühzeitigen Erkennen konfliktträchtiger Situationen, zur Führung von präzisen, deeskalierenden Einzelgesprächen mit den Beteiligten, ihrer systematischen und individuellen Beratung und schließlich ihrer Weitervermittlung an (in der Regel interne) Experten. Im Kern geht es dabei um die qualifizierte Beratung zur Beantwortung einer für ein geordnetes Konfliktmanagement zentralen – in der

Praxis aber noch viel zu selten gestellten - Frage: „Welches Verfahren eignet sich am besten für den jeweiligen Konflikt?“.

In geeigneten Fällen verweisen die Konfliktberater damit ihre „Kunden“ auch an die zentrale Mediationsstelle. Selbstverständlich können sich Interessierte aber auch direkt an die Mediationsstelle wenden. Strikte Vertraulichkeit ist dabei in jedem Einzelfall gewährleistet. Konflikte, die sich innerhalb einer (Konzern-) Gesellschaft abspielen, haben sich dabei als deutlicher Nachfrageschwerpunkt gezeigt. Vor allem Konflikte innerhalb von Teams und Gruppen rangieren in der Rangfolge der durchgeführten Mediationen weit oben. Daneben geht es aber vielfach auch um Dissonanzen zwischen Mitarbeitern, Streitigkeiten zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem oder auch Konflikte zwischen Geschäftsführung / Betriebsleitung einerseits und dem Betriebsrat andererseits. Die Erfolgsquoten durchgeführter Verfahren liegen bei deutlich über 80% – selbst bei Konflikten, die sich zuvor lange, zum Teil über Jahre, aufgebaut hatten und anderweitig nicht gelöst werden konnten.

Zusammenfassend: Die Erfahrung mit der Durchführung innerbetrieblicher Mediationen belegt nachdrücklich den hohen Nutzen der Mediation für die Konfliktbeteiligten wie auch für das Unternehmen insgesamt. Für die Mitarbeiter drückt alleine das Angebot und die Vorhaltung eines solchen Verfahrens aus, dass ihre

Konflikte und Sorgen ernst genommen werden und dass ihnen – in Übereinstimmung mit den Werten der Unternehmenskultur – mit Wertschätzung begegnet wird. Die Medianten selbst profitieren von den mit hohen Erfolgsquoten durchgeführten Verfahren und erfahren im wörtlichen Sinne eine „Entlastung“ von konkreten – oft auch persönlich stark belastenden – Konflikten. Dies führt auch zu konkreten Vorteilen für das Unternehmen. Interne Konfliktkosten werden spürbar gesenkt und nachteiligen Folgen „unbehandelter“ Konflikte – wie Motivations- und Produktivitätsverlusten, krankheitsbedingten Fehlzeiten bis hin zu inneren oder tatsächlichen Kündigungen, Neubesetzungs- und Einarbeitungskosten etc. – wird schnell, „unbürokratisch“ und nachhaltig entgegengewirkt. Der volle Nutzen der Mediation geht allerdings weit darüber hinaus. Mediativ geschulte Mitarbeiter setzen ihre „skills“ selbstverständlich auch außerhalb förmlicher Mediationsverfahren gewinnbringend für das Unternehmen ein, sei es in komplexen Verhandlungssituationen oder auch bei schwierigen Gesprächen mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern etc.

Perspektivisch dürfte auch der Aspekt der Konfliktprävention eine größere Bedeutung gewinnen: Warum sollten zum Beispiel erkennbar konfliktträchtige Change- oder Restrukturierungsprozesse nicht a priori durch geschulte Mediatoren begleitet werden? Unternehmen stehen hier schlicht vor der Wahl, die Entfaltung typischerweise auftretender Konfliktpotentiale mit all ihren negativen Auswirkungen erst zuzulassen oder ihnen durch eine frühzeitige, wechselseitig interessensorientierte Prozessbegleitung entgegenzuwirken. Was mag wohl unternehmerisch sinnvoller sein?



### **Dr. Jürgen Klowait**

E.ON Kernkraft GmbH

Jürgen Klowait ist Rechtsanwalt, Mediator und Business-Coach. Er leitet den Gelsenkirchener Rechtsbereich der E.ON Kernkraft GmbH.

Darüber hinaus ist er Gründungsmitglied des Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft.

[juergen.klowait@eon.com](mailto:juergen.klowait@eon.com)

## Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner

Haben Sie Fragen, Ideen, Impulse und Anregungen an die Autoren dieser Studie? Hier finden Sie alle Kontaktdaten:

### **Dr. Alexander Insam, M.A.**

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
THE SQUARE  
Am Flughafen  
60549 Frankfurt/Main  
T: 069.951195 515  
F: 069.951195 513  
[ainsam@kpmg.com](mailto:ainsam@kpmg.com)  
[www.kpmg.com](http://www.kpmg.com)

### **Bernd Lichtenauer**

Konfliktmanagement und  
Unternehmensentwicklung  
Inhaber der Akademie Lichtenauer  
Bogenstr. 12  
40724 Hilden  
T: 0171.83 83 606  
[mail@bernd-lichtenauer.de](mailto:mail@bernd-lichtenauer.de)  
[www.akademie-lichtenauer.de](http://www.akademie-lichtenauer.de)

### **Anne-Catherine Poirier**

A. C. P. consulting  
Unternehmensberatung  
An St. Swibert 37  
40489 Düsseldorf-Kaiserswerth  
T: 0211.410402  
F: 0211.410450  
[poirier@acpconsulting.de](mailto:poirier@acpconsulting.de)  
[www.acpconsulting.de](http://www.acpconsulting.de)

### **Christoph Sochart**

Unternehmerschaft Düsseldorf  
Achenbachstraße 28  
40237 Düsseldorf  
T: 0211.6690812  
F: 0211.6690830  
[sochart@unternehmerschaft.de](mailto:sochart@unternehmerschaft.de)  
[www.unternehmerschaft.de](http://www.unternehmerschaft.de)  
[www.sochart.de](http://www.sochart.de)

## Adressen und Links

Sie möchten sich über den Themenblock Mediation / Wirtschaftsmediation ausführlicher informieren? Dann empfehlen wir diese Verbände, Vereine und Organisationen:

### **Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V.**

c/o Jupp Schluttenhofer  
Prinzregentenstr. 1  
86150 Augsburg  
T: 08 21.58 86 43 66  
F: 08 21.589 12 98  
[info@bmwa.de](mailto:info@bmwa.de)  
[www.bmwa.de](http://www.bmwa.de)

### **Bundesverband Mediation e.V.**

Kirchweg 80  
34119 Kassel  
T: 0561.7396413  
F: 0561.7396412  
[info@bmev.de](mailto:info@bmev.de)  
[www.bmev.de](http://www.bmev.de)

### **Deutsche Gesellschaft für Mediation e.V.**

Beethovenstr. 32  
58097 Hagen  
T: 02331.987 4860  
F: 02331.987 395  
[info@dgm-web.de](mailto:info@dgm-web.de)  
[www.dgm-web.de](http://www.dgm-web.de)

### **Centrale für Mediation Verlag Dr. Otto Schmidt GmbH**

Gustav-Heinemann-Ufer 58  
50968 Köln  
T: 0221.93738-821  
F: 0221.93738-926  
[cfm@mediate.de](mailto:cfm@mediate.de)  
[www.mediate.de](http://www.mediate.de)

### **Düsseldorfer Zentrum für Konflikt- management und Konfliktkultur**

c/o Christoph Sochart  
Kleinenbroicherstraße 10  
41352 Korschenbroich  
T: 0700.63342377  
T: 03212.7624278  
[dzkk@online.ms](mailto:dzkk@online.ms)  
[www.dzkk.de](http://www.dzkk.de)

### **Deutsches Forum für Mediation DFfM e. V.**

Hauptstraße, 116  
Postfach 2261  
76322 Pfinztal  
T: 07240/9432-70  
F: 07240/9432-72  
[info@deutscher-mediationsrat.de](mailto:info@deutscher-mediationsrat.de)  
[www.deutscher-mediationsrat.de](http://www.deutscher-mediationsrat.de)



**Bundes-Arbeitsgemeinschaft für  
Familien-Mediation e.V.**

Rosenthaler Str. 32

10178 Berlin

T: 030.236 28 266

[bafm-mediation@t-online.de](mailto:bafm-mediation@t-online.de)

[www.bafm-mediation.de](http://www.bafm-mediation.de)

**MiKK e. V.  
Mediation bei internationalen  
Kindschaftskonflikten**

Fasanenstr. 12

10623 Berlin

T: 030.74 78 78 79

F: 030.214 17 57

[nfo@mikk-ev.de](mailto:nfo@mikk-ev.de)

[www.mikk-ev.de](http://www.mikk-ev.de)

**EUCON - Europäisches Institut für  
Conflict Management e.V.**

Brienner Str. 9

80333 München

T: 089.57 95 18 34

F: 089.57 86 95 38

[info@eucon-institut.de](mailto:info@eucon-institut.de)

[www.eucon-institut.de](http://www.eucon-institut.de)

**Round Table Mediation und Konflikt-  
management der deutschen  
Wirtschaft**

Dr. Jürgen Klowait

E.ON Kernkraft GmbH

Alexander-von-Humboldt Str. 1

45896 Gelsenkirchen

T: 0209.601 5004

F: 0209.601 8118

[juergen.klowait@eon-energie.com](mailto:juergen.klowait@eon-energie.com)

[www.rtmkm.de](http://www.rtmkm.de)

## Literaturtipps

Der Büchermarkt zum Thema Mediation wird immer voller und voller. Hier einige Lesetipps der Redaktion aus dem Themenblock Mediation & Coaching:

Altmann, Gerhard, Fiebinger,  
Heinrich, Müller, Rolf:

**Mediation: Konfliktmanagement für  
moderne Unternehmen**, Weinheim,  
Basel 2005

Bamberger, Günter:

**Lösungsorientierte Beratung**,  
Basel 2010

Bähner, Christian, Oboth,

Monika, Schmidt, Jörg:

**Konfliktklärung in Teams und  
Gruppen**, Paderborn 2008

Breidenbach, Stephan:

**Mediation – Struktur; Chancen und  
Risiken von Vermittlung im Konflikt**,  
Berlin 1995

Doppler, Klaus, Fuhrmann, Hellmuth:

**Unternehmenswandel gegen  
Widerstände**, Frankfurt 2011

Duve, Christian, Eidenmüller, Horst,

Hacke, Andreas:

**Mediation in der Wirtschaft**,  
2. Auflage, Frankfurt 2011

Grossmann, Ralph, Mayer, Kurt:

**Organisationsentwicklung konkret**,  
Wiesbaden 2011

Hösel, Gerhard:

**Mediation**, München 2009

Insam, Alexander:

**Mediationsverfahren - Grundlagen  
und Chancen außergerichtlicher**

**Streitbeilegung**, S. 18 - 44 in Manual

Ärztliches Berufs- und Vertragsarztrecht  
in der Praxis, Loseblattsammlung, 2009,  
Forum GesundheitsMedien

Insam, Alexander, Racky, Frank:

**Konfliktkosten-Controlling - der „mis-  
sing link“ bei Konfliktmanagement-  
systemen**, in ZKM 2010, S. 168-172

Insam, Alexander, Reimann, Andreas,

Achterholt, Uwe:

**KPMG: Konfliktkostenstudie - Die Kos-  
ten von Reibungsverlusten in Indust-  
rieunternehmen**, www.kpmg.de, 2009

Insam, Alexander, Seidel, Uwe:

**Konfliktkosten-Controlling**, in

Controller Magazin 2010, S. 76-81

Insam, Alexander, Tischendorf, Henning:

**Deutsches Mediationsgesetz (MedG) -  
Entwurf eines Mediationsgesetzes für**

**Deutschland**, dissertation.de Verlag im  
Internet 2007

Insam, Alexander, Tischendorf, Henning:  
**Transparenz und Wahlfreiheit durch offene Mediatorenregister**, in: ZKM 2007, S. 93-95

Kerntke, Wilfried:  
**Mediation als Organisationsentwicklung**, Bern 2004

Kindl-Beilfuß, Carmen:  
**Fragen können wie Küsse schmecken**, Heidelberg 2008

Kirchhoff, Lars:  
**Konfliktmanagementsysteme 2.0**, in Konfliktodynamik 1/2012

Meier, Daniel, Szabo, Peter:  
**Coaching-erfrischend anders**, Luzern 2008

Neuvians, Nicola:  
**Mediation in Familienunternehmen**, Wiesbaden 2011

Radatz, Sonja:  
**Beratung ohne Ratschlag**, Wien 2009

Schoen, Torsten:  
**Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen - Aus deutscher und US-amerikanischer Sicht**, Köln 2002

Simon, Fritz:  
**Einführung in die systemische Organisationstheorie**, Heidelberg 2007

Slaikou, Karl, Hasson, Ralph:  
**Controlling the Costs of Conflict**, Austin (Texas) 1998

von Hertel, Anita:  
**Professionelle Konfliktlösung**, Frankfurt am Main 2008

von Hertel, Anita:  
**Auftragsklärung in der Mediation mit Mediationsqualität**, in Konfliktodynamik 1/2012

von Schlippe, Arist, Schweitzer, Jochen:  
**Systemische Interventionen**, Göttingen 2010

