

# Was Mediation kann!

Gastvortrag zu Theorie und Praxis  
einer effektiven Art der Konfliktlösung  
im wirtschaftlichen Umfeld,  
die es lohnt, näher kennenzulernen

Hochschule Bochum:  
06. Juni 2018, 12.00 bis 14.00 Uhr

Carl Heinrich Knoche & Partner,  
Partnerschaftsgesellschaft vom Rechtsanwälten,  
Düsseldorf

Dr. Michaela Theißen  
Rechtsanwältin und Mediatorin,  
Wirtschaftsmediatorin, Master of Mediation (MM)



● Konflikte ● gemeinsam ● lösen!

# Sie dürfen wünschen !



Quelle: istock/alashi

- Welche Erfahrungen haben **Sie** mit Mediation?
- Was möchten **Sie** am Ende der heutigen Veranstaltung erfahren haben und mitnehmen?
- Haben **Sie** besondere Wünsche, die berücksichtigt werden sollten?



**Sie** haben es in der Hand:  
„Vieles kann, nichts muss!“

# Überblick



Quelle: istock/alashi



● Konflikte ● gemeinsam ● lösen!

1. Was ist Mediation?
2. Kontext der Mediation
3. Anwendungsgebiete: interne und externe Mediation
4. Nutzen, Chancen und Kosten der Mediation
5. Struktur und Verfahrensablauf einer Mediation
6. Prinzipien und Ziele der Mediation
7. Risiken der Mediation
8. Grenzen der Mediation
9. Wenn gewünscht: Mediative Unternehmenskultur

# (1) Was ist Mediation?



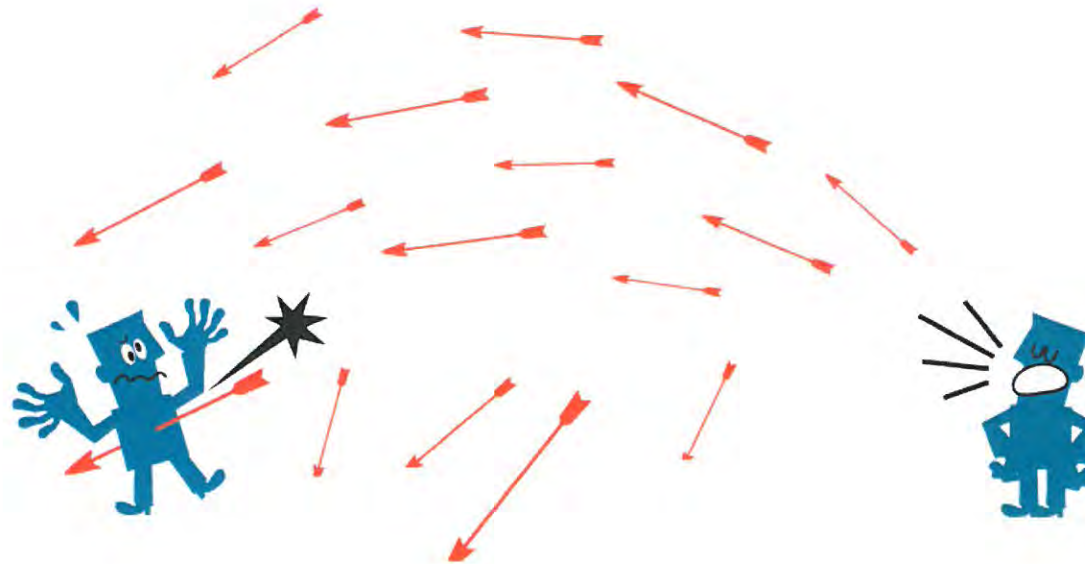
● Konflikte ● gemeinsam ● lösen!

**Mediation** ist gesetzlich definiert in § 1 des Mediationsgesetzes:

(1) Mediation ist ein **vertrauliches und strukturiertes Verfahren**, bei dem Parteien mithilfe 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.

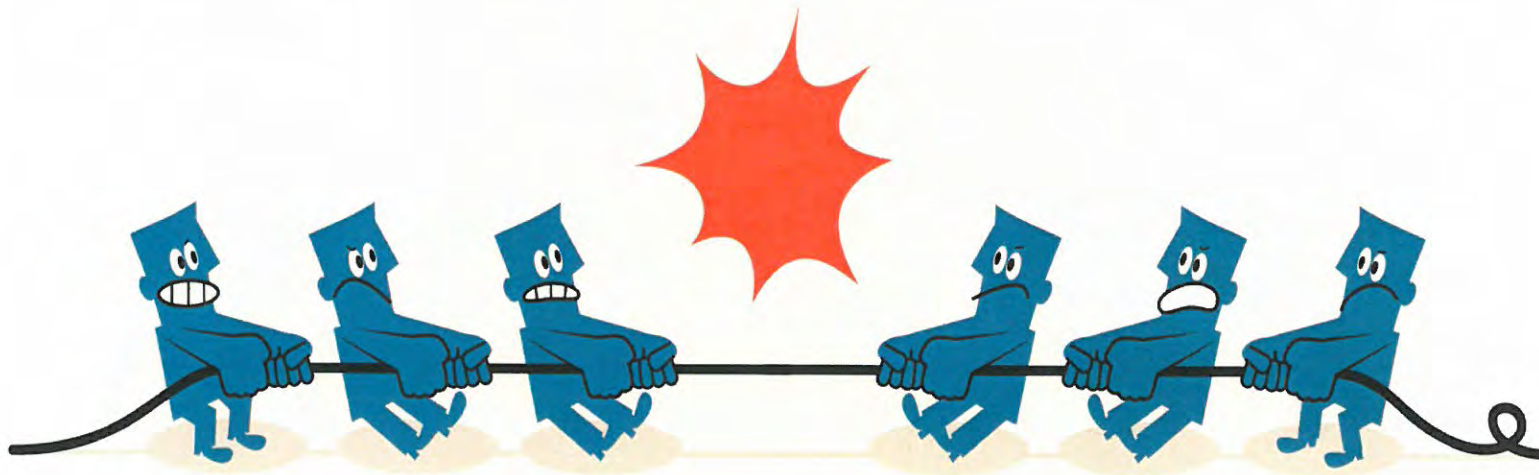
## (2) Kontext der Mediation: Konflikte sind normal, so ....



Quelle:  
istock/alashi

Konflikte sind normal im Alltag !  
Sei es privat, beruflich oder im Studium.

oder auch so:



Quelle: istock/alashi

Konflikte haben häufig einen Gruppenbezug !

# Häufig gesehene Folge von Konflikten (speziell) in Unternehmen



Quelle:  
istock/alashi

Menschen sind mit sich und ihren Gefühlen beschäftigt und nicht mit kreativer Bearbeitung der Themen ihres Unternehmens !

# Warum lassen Unternehmen den Konflikt nicht einfach Konflikt sein?



● Konflikte ● gemeinsam ● lösen!



**Konflikte  
verursachen  
Konfliktkosten !**

Quelle: istock/alashi



## Die Konfliktkosten für ein Unternehmen sind hoch !

- Vielfältige Konfliktkostenstudien (z. B.: der KPMG AG bereits 2009) zeigen:
  - **10 bis 15 %** der Arbeitszeiten in jedem Unternehmen werden für die Konfliktbearbeitung verwandt.
  - **30 bis 50 %** der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften werden direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten oder Konfliktfolgen verbracht.  
Hierzu gehört auch die **Krankheit** bzw. Gesundheit der Mitarbeiter(innen).

# Zwischenüberlegung: Wie kann man Konflikte lösen?



Quelle: istock/alashi

## Wir kennen seit alter Zeit

- das glaubt man eigentlich nicht –  
nur drei Arten der Konfliktlösung !

### Welche?

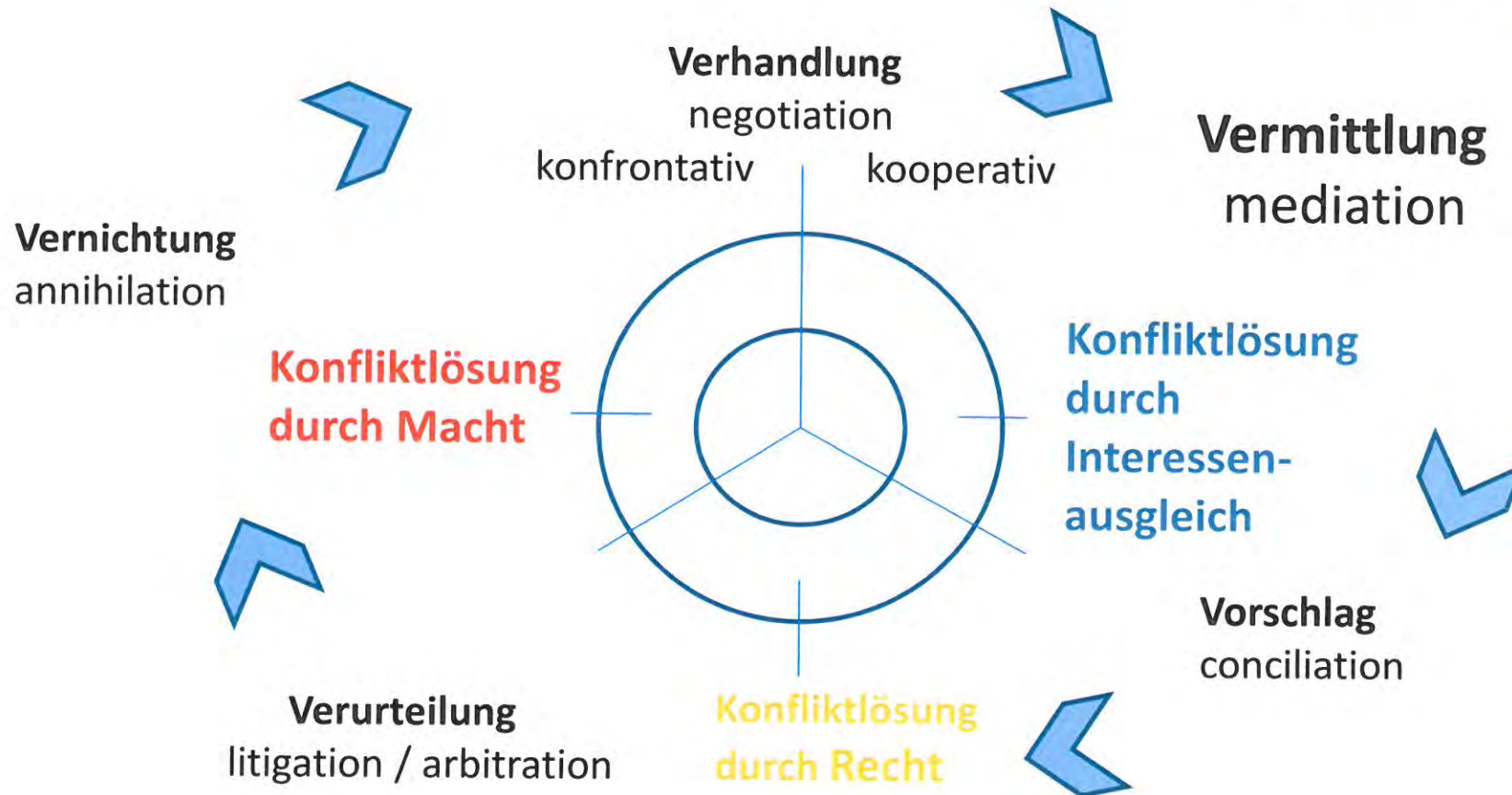
1. Konfliktlösung durch **Macht** (rot)
2. Konfliktlösung durch **Recht** (gelb)
3. Konfliktlösung durch **Interessen-  
ausgleich** (blau)

## Ein Selbstversuch!

# Wo steht die Mediation? - Das Rad der Konfliktlösung (ein Bild)

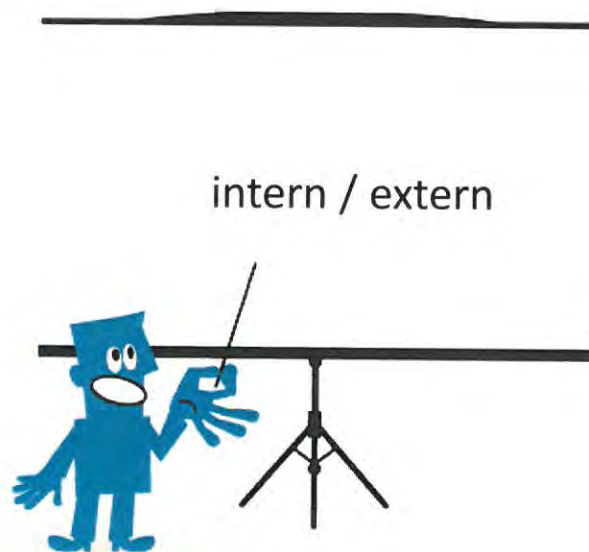


● Konflikte ● gemeinsam ● lösen!



nach: Ponschab, Reiner / Schweizer, Adrian, Kooperation statt Konfrontation, 2. Auflage, Köln 2010, S. 14.

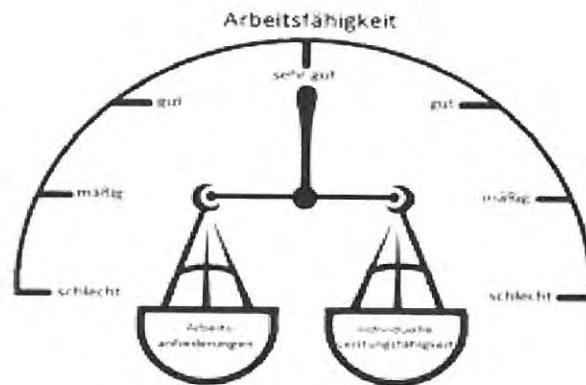
### (3) Anwendungsgebiete für Mediation im beruflichen Kontext



Quelle: istock/alashi  
(ohne Text)

- **„Externe“ Mediation** zwischen zwei oder mehr Personen bzw. Unternehmen
- **Innerbetriebliche Mediation**, z.B. bei Themen oder Konflikten
  - ✓ zwischen Führungskraft und Mitarbeiter(in)
  - ✓ zwischen Mitarbeiter(inne)n
  - ✓ im Team
  - ✓ zwischen Teams
  - ✓ in der Geschäftsleitung

## (4) Nutzen und Chancen der Mediation



Quelle: [kommunalverwaltung.verdi.de](http://kommunalverwaltung.verdi.de)



Quelle: [de.actionbound.com/bound/ersthilfeAN](http://de.actionbound.com/bound/ersthilfeAN)

**Mediation hilft in der akuten Situation,**

die Arbeitsfähigkeit der Beteiligten schnell wieder herzustellen,

weil eine praktisch tragfähige Lösung **für die Zukunft** gefunden wird,

also keine Schuldzuweisungen, Vorwürfe oder

eine vergangenheitsbezogene Bewältigung

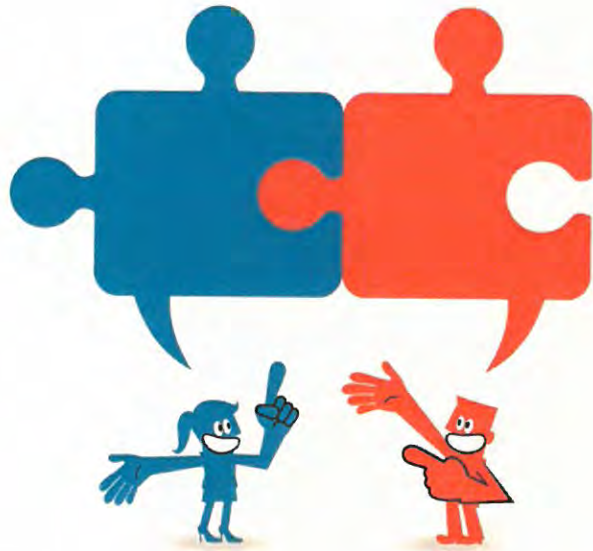
im Vordergrund steht.

**to be continued ...**

# Nutzen und Chancen der Mediation



● Konflikte ● gemeinsam ● lösen!



Quelle: istock/alashi

- **Mediation fördert**
  - die berufliche **Beziehungsebene**,
  - die **Verlässlichkeit** und das **Vertrauen** untereinander,
  - das **Verständnis** und die Loyalität für das Unternehmen, in dem und für das der betroffene Mensch arbeitet,
  - insbesondere bei innerbetrieblicher Mediation:  
den **Betriebsfrieden**.

**to be continued ...**

# Nutzen und Chancen der Mediation



● Konflikte ● gemeinsam ● lösen!

- **Mediation verbessert**
  - die Kommunikationsfähigkeiten,
  - die Konfliktlösungskompetenzen,
  - die Effektivität der Arbeitsleistung,
  - die vertrauensvolle Zusammenarbeit.
- **Mediation stärkt Menschen und Unternehmen** durch
  - eigenverantwortliche Lösung des aktuellen Konflikts,
  - Erzielung eines konkret passenden Ergebnisses,
  - Sichtbarmachung des Verbesserungs-Potentials,
  - die mit ihr verbundene Vertraulichkeit,
  - die mit ihr gezeigte Verantwortung, die Wertschätzung und den Respekt untereinander.

**could be continued ...**

# Kosten der Mediation



● Konflikte ● gemeinsam ● lösen!



Quelle: [www.bargains-r-us.net](http://www.bargains-r-us.net)

- Keine Honorarordnung
- Das Honorar und der Zahlungsverpflichtete sind verhandelbar
- üblich ist ein Stundenhonorar, Alternativen sind möglich
- Positiv:

**Kostenkontrolle für alle Beteiligten**



# (5) Struktur und Verfahrensablauf einer Mediation



● Konflikte ● gemeinsam ● lösen!

## Wie genau läuft eine Mediation ab ?

Vorphase	Auftragsklärung und Setting
Phase 1	Den sicheren Rahmen für die Konfliktklärung schaffen
Phase 2	Die Konfliktthemen (Positionen) erheben und priorisieren
Phase 3	Die Sichtweisen und Interessen der Konfliktparteien herausarbeiten und erhellen
Phase 4	Lösungen entwickeln
Phase 5	Vereinbarungen treffen
Nachbereitung	Evaluation, Umsetzung weiterer Erkenntnisse

## (6) Prinzipien und Ziele der Mediation



● Konflikte ● gemeinsam ● lösen!

### Was zeichnet eine (innerbetriebliche ) Mediation aus?

**Mediation ist ein strukturiertes Verfahren**

Mediation ist gerichtet auf die Lösung des Themas / Problems / Konflikts .

**freiwillig**

Die Beteiligten bringen die Bereitschaft mit, an der Mediation teilzunehmen.

**eigenverantwortlich**

Die Bereitschaft, den Konflikt selbst zu einer akzeptierten Lösung zu bringen, bleibt bei den Medianden und wird nicht abgegeben.

**vertraulich**

Die Inhalte der Mediation sind vertraulich. Nur mit Zustimmung aller Medianden können Ergebnisse der Mediation „nach außen“ kommuniziert werden.

# Prinzipien und Ziele der Mediation



● Konflikte ● gemeinsam ● lösen!

## Was zeichnet eine (innerbetriebliche ) Mediation aus ? (Fortsetzung)

<b>lösungsorientiert</b>	Das Ziel der Mediation liegt darin, eine einvernehmliche Lösung für die Beteiligten zu finden, die für alle Medianten „passt“. Es wird Ihre gemeinsame Lösung sein.
<b>zukunftsorientiert</b>	Der Blick ist nach vorne gerichtet!
<b>nachhaltig</b>	Durch die eigenverantwortliche Entwicklung der Lösung werden nachhaltige Lösungen erreicht.
<b>maßgeschneidert und flexibel</b>	Mediation stellt sich auf Sie und die Besonderheiten der Situation und Ihres Unternehmens ein. Hierzu erfolgt eine Abstimmung und Beratung.
<b>Zeit</b>	Mediation ist schnell und idealerweise sofort verfügbar. Sie kann in akuten Fällen helfen.
<b>Budget</b>	Mediation ist (vergleichsweise) günstig.

# Prinzipien und Ziele der Mediation



● Konflikte ● gemeinsam ● lösen!

## Was genau ist die Aufgabe der Mediatorin / des Mediators ?

**Unterstützung der Medianden als Dritter**

Die Mediatorin / der Mediator unterstützt die Medianden im Verlaufe der unterschiedlichen Phasen der Mediation, miteinander kooperativ eine Einigung zu erreichen.

**allparteilich**

Die Mediatorin / der Mediator begleitet die Medianden durch die Mediation. Die Haltung gegenüber allen ist zugewandt; so gleicht sie / er etwa Machtgefälle aus.

**unabhängig**

keine Interessenkonflikte, keine Vorbefassung (!)

**verantwortlich**

für den ordnungsgemäßen Ablauf und die Struktur des Verfahrens und die Einhaltung der Verfahrensgrundsätze, aber nicht für die Erreichung eines bestimmten Ergebnisses (keine Erfolgsgarantie).

**nicht entscheidungsbefugt**

Die Mediatorin / der Mediator entscheidet nicht für die Medianden, urteilt nicht und verurteilt nicht.

## (7) Gibt es Risiken der Mediation ?



● Konflikte ● gemeinsam ● lösen!



**Eigentlich nicht;**

denn Mediation ist  
gestaltbar;

aber:

Thema: Verjährung und  
Thema: Vertraulichkeit

Quelle: istock/alashi

# Thema: Zeit



● Konflikte ● gemeinsam ● lösen!



Quelle: istock/alashi

Der zeitliche Aspekt der Mediation richtet sich nach Ihren Bedürfnissen und den Anforderungen Ihres Unternehmens.

Es besteht auch die Möglichkeit der

## Kurzzeitmediation

## (8) Grenzen der Mediation



● Konflikte ● gemeinsam ● lösen!

- **Wann funktioniert Mediation nicht oder nicht ohne weiteres?**

Befund:  
**GEWALT**

Quelle: [befund-gewalt.de](http://befund-gewalt.de)

**Nö. Zu spät.  
Jetzt will ich  
nicht mehr.**

Quelle: [boldomatic.com](http://boldomatic.com)

Mediation hat durchaus Grenzen, die zu beachten sind, insbesondere

- bei Vorliegen von physischer oder psychischer Gewalt,
- bei besonderen Machtungleichgewichten,
- bei mangelnder Bereitschaft einer der Beteiligten.

# Abgrenzung der Mediation



• Konflikte • gemeinsam • lösen!

Mediation kann und muss zu anderen Möglichkeiten der Konfliktaustragung bzw. – konfliktbeilegung abgegrenzt werden; jede hat unterschiedliche Voraussetzungen, Anwendungsmöglichkeiten und Folgen:

- Konfliktlösung durch Recht: Gerichtsverfahren
- Schiedsverfahren / Schlichtungsverfahren
- Konfliktlösung durch Macht
- Therapie
- Coaching / Beratung
- Moderation
- Teamentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Supervision



## (9) Mediative Unternehmenskultur



● Konflikte ● gemeinsam ● lösen!

Leitet sich ab aus den prägenden Elementen der Mediation und fördert

1. die Verständigung in Konflikten
2. Die Kultur der konstruktiven Konfliktbewältigung im Unternehmen
3. achtsamen, wertschätzenden Umgang
4. Respekt, Anerkennung und Offenheit gegenüber anderen
5. Transparenz
6. Vertrauen
7. Empathie
8. einen geschützter und „gewaltfreien“, sprich offenen Rahmen, um zur Konfliktlösung zu finden
9. Professionalität
10. Kreativität aller Mitarbeiter

# Welche Voraussetzungen braucht eine mediative Unternehmenskultur?



● Konflikte ● gemeinsam ● lösen!



Quelle: istock/alashi

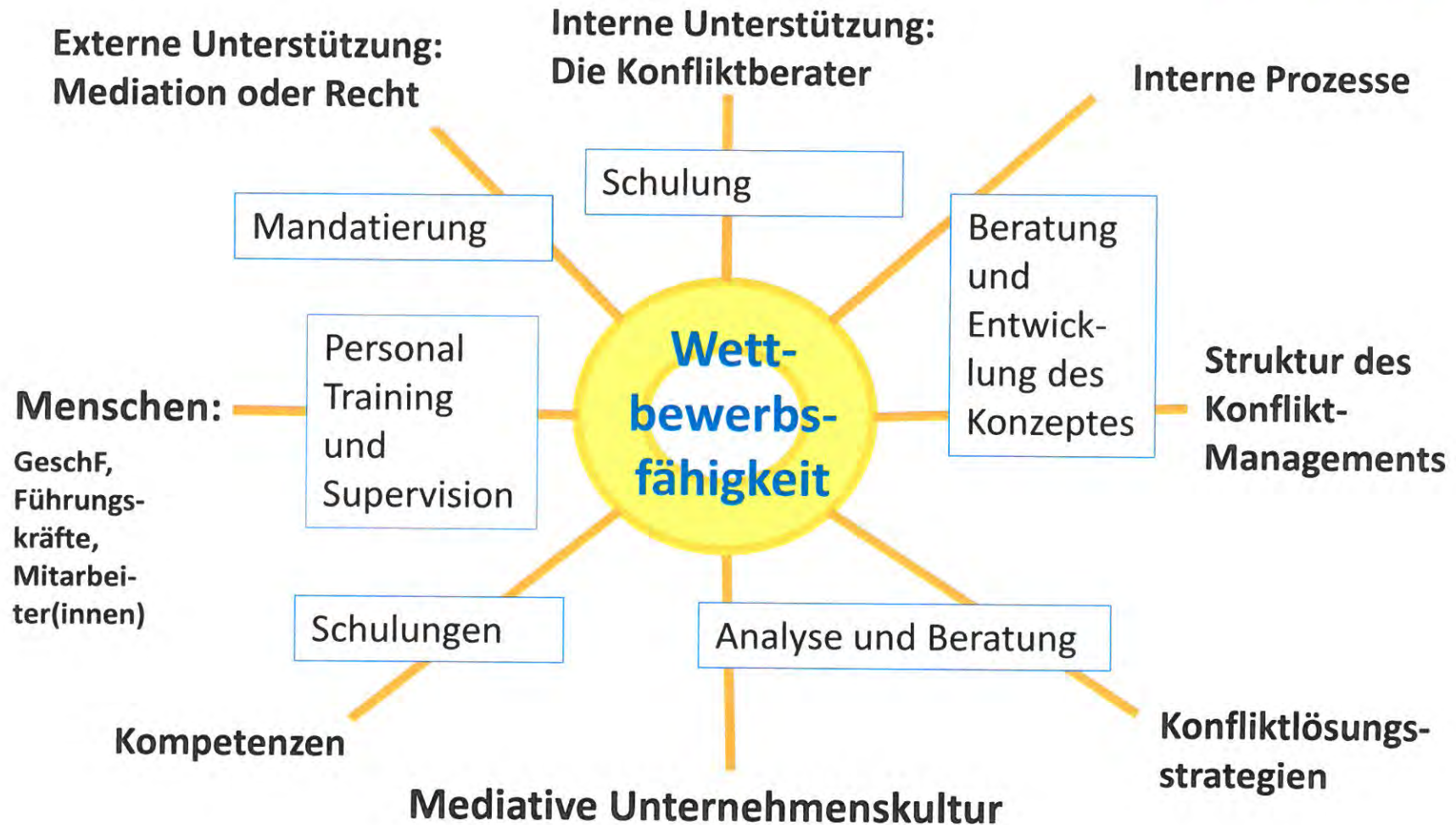
- **Willen und Wollen** möglichst aller Menschen im Unternehmen
- **Entscheidung** der Geschäftsleitung und der Eigentümer!
- Es bedarf persönlicher **Haltung** und **Verantwortung** !
- Es bedarf der **Akzeptanz** !
- **Kompetenzen** aller hinsichtlich
  - Kommunikation und Kooperation
  - Konflikt und Konfliktlösung
  - Verhandlung und Verhandlungsbereitschaft

# Was macht Unternehmen stark?

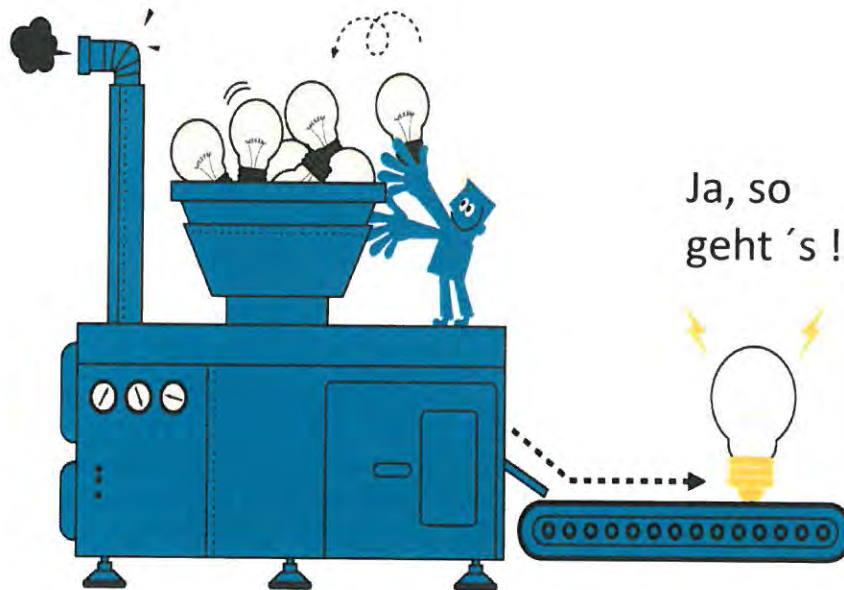
## Die „Unternehmens-Sonne“



● Konflikte ● gemeinsam ● lösen!



# Muss es sofort die ganze Änderung der Unternehmenskultur sein?



Quelle: istock/alashi (ohne Text)

## Thema: kleine Schritte

Verschiedene Elemente können genutzt werden:

- Bewusstes Handeln in Konfliktsituationen
- Einladung eines Mediators / einer Mediatorin in Konfliktsituationen, und zwar RECHTZEITIG!
- Förderung der Mitarbeiterkompetenzen und der Unternehmenskultur durch Personal Training und Beratung

# Brücken – als Bild:



Quelle: wikipedia, Leonardos Brücke



**Nur Mut!**

Beginnen Sie, die Brücken in Ihrem beruflichen Alltag zu bauen, zur Stärkung Ihres Unternehmens, der Menschen, mit denen Sie umgehen und letztlich zur Stärkung Ihrer eigenen Person.

Man kann mit einzelnen Elementen beginnen und erste Erfahrungen im mediativen Umfeld, also Mediation und mediativer Unternehmenskultur sammeln.

# Fälle aus der Praxis als Vorschlag



• Konflikte • gemeinsam • lösen!

## **Alternative 1: Homeoffice**

Ein langjähriger Mitarbeiter hat seit längerer Zeit die Erlaubnis seiner Führungskraft, einen Teil seiner Arbeit aus dem Home-Office zu erledigen, zur Zufriedenheit aller. Die Führungskraft wechselt, vereinbart einen Termin mit dem Mitarbeiter und teilt ihm mit, sie biete das Home-Office nicht mehr an. Ab dem nächsten Monat habe die Arbeit wieder im Büro zu erfolgen. Schließlich müssten auch die anderen ins Büro kommen.

# Fälle aus der Praxis als Vorschlag



● Konflikte ● gemeinsam ● lösen!

## Alternative 2: Rainmaker

Der Geschäftsführer des Unternehmens A ist sehr erfolgreich in der Akquise von Aufträgen, leider nicht im Umgang mit seinen Mitarbeitern und vor allem nicht im Umgang mit seinen Mitarbeiterinnen. Die Beschwerden häufen sich; die durchaus wechselseitigen Unfreundlichkeiten auch. Der Personalbereich ist mit seinem Latein am Ende, wie das Thema gelöst werden könnte. Alle sind letztlich nur noch genervt.

Der Geschäftsführer entscheidet sich schließlich, seinen „eigenen Laden“ XXL aufzumachen und verlässt das Unternehmen.

Nach dem ersten Aufatmen stellt sich heraus:

Dem Unternehmen A fehlen der Geschäftsführer und die attraktiven Aufträge. Dem Geschäftsführer selbst fehlt sein eingespieltes Team.

Beide Unternehmen A und XXL können nicht an die Erfolge anknüpfen.

# Fälle aus der Praxis als Vorschlag



● Konflikte ● gemeinsam ● lösen!

## **Alternative 3: Loyalty**

Ein Bauunternehmer B hat 20 Beschäftigte und ist mit Leib und Seele Unternehmer. Seine Beschäftigten haben große Freiheiten, auf die B besonders stolz ist.

Was ihn allerdings beschäftigt ist der Punkt, dass in Zeiten, in denen die Auftragslage eher klein ist, seine Beschäftigten freie Zeiten gerne annehmen, in Zeiten, in denen er viele Aufträge akquirieren konnte, die Bereitschaft, in der Woche und am Wochenende Überstunden zu machen, nicht in dem Maße vorhanden ist, wie es wünschenswert und notwendig wäre.

Lippenbekenntnisse hat er viele gehört; die tatsächliche Unterstützung hat sich nicht verbessert.





**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

**Haben Sie noch Fragen,  
die ich gerne beantworte?**

**Viel Glück und Erfolg auf Ihrem weiteren Weg !**

# In eigener Sache:



● Konflikte ● gemeinsam ● lösen!



**Wir freuen uns auf  
Ihren Anruf oder Ihre E-Mail.**

**Dr. Michaela Theißen**  
Rechtsanwältin und Mediatorin,  
Wirtschaftsmediatorin,  
Master of Mediation (MM)

**Dr. Oliver Carl**  
Rechtsanwalt und Mediator

Carl Heinrich Knoche & Partner  
Rechtsanwälte Partnerschaftsgesellschaft mbB  
Feldstraße 11a, 40479 Düsseldorf

t\_+49 (0)211 - 4 93 19 27

f\_+49 (0)211 - 4 92 01 92

m\_+49 (0)163 2134 780

e [info@carl-und-partner.de](mailto:info@carl-und-partner.de)

w [www@carl-und-partner.de](http://www.carl-und-partner.de)