

Die innerbetriebliche Mediation



[Wissensmanagement](#) » Diese Seite gehört zum [Fachbuch Mediation](#) in der Wiki-Abteilung [Wissen](#). Sie befinden auf der Seite *innerbetriebliche Mediation*, die den [Anwendungsfeldern](#) im 3. Buchabschnitt [Mediation](#) zugeordnet wird. Bitte beachten Sie auch:

[Wirtschaftsmediation](#) Innerbetrieblich [Arbeitsstreit](#) Unternehmen IKMS [Konfliktlotse](#) [Mobbing](#)

Worum es geht: Ein Betrieb ist eine örtliche, technische und organisatorische Einheit zum Zwecke der Erstellung von Gütern und Dienstleistungen. Wie der Name sagt, betrifft die innerbetriebliche Mediation alle Fälle, die innerhalb eines Unternehmens aufkommen. Der Begriff kann untechnisch und weit gefasst werden, sodass dieses Format grundsätzlich auch für Behörden, Schulen, Kliniken, Orchestern usw. zur Anwendung kommt. In manchen Bereichen sind jedoch strukturelle und systemische Hintergründe zu beachten, die im Wiki gesondert herausgestellt werden.

Übersicht / Navigation

- [Bearbeitungsschwerpunkte](#)
- [Symptomatik für innerbetriebliche Konflikte](#)
- [Konfliktanalyse](#)
- [Herausforderungen](#)
- [Spannungsfelder](#)
- [Lösungsansätze](#)
- [Bedeutung für die Mediation](#)
- [Was tun wenn ...](#)

Das gute Betriebsklima

Wie geil ist das denn?

[Inhalt](#)[Weiterlesen \(Inhabermediation\)](#)

▼ [Vertiefen \(Arbeitsstreit\)](#)

Einführung und Inhalt: Die häufigsten Konflikte im innerbetrieblichen Bereich sind sogenannte **Arbeitsplatzkonflikte**, weshalb diese Variante der Mediation auch als [Arbeitsplatzmediation](#) oder Workplacemediation bezeichnet wird. [Mobbing](#) ist die bekannteste Erscheinungsform, aber nicht die einzige. Auch arbeits- und personalrechtliche Streitigkeiten fallen in diese Kategorie, bis hin zu Kollektivstreitigkeiten, wo es um Sozialpläne und Massenkündigungen gehen kann oder um die Umstrukturierung eines Unternehmens.

Bearbeitungsschwerpunkte

Um den Besonderheiten der einzelnen Fallkonstellationen auf den Grund gehen zu können, ist eine Unterscheidung nach den Bearbeitungsschwerpunkten angebracht:

Bezeichnung	Schwerpunkt
Arbeitsplatzmediation	innerbetriebliche Konflikte, die Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und das Betriebsklima haben
Mediation bei Mobbing	Der Fokus liegt auf dem Verhalten einzelner Mitarbeiter
Unternehmensmediation	Konflikte, die bei Veränderungen im Unternehmen aufkommen
Mediation im Arbeitsrecht	Im Mittelpunkt steht die Verletzung von arbeitsrechtlichen Verpflichtungen

Es hat einen guten Grund, warum die oben aufgeführten Fallkonstellationen als ein Unterfall der innerbetrieblichen Mediation gesehen werden. Die Ausprägung der Konflikte zu tun. Sie kommen als Auslöser oder als Folge der Streitigkeiten in Betracht. Es macht also Sinn, sich in allen Fällen mit dem Phänomen der innerbetrieblichen Konflikte auseinanderzusetzen.

Symptomatik für innerbetriebliche Konflikte

Der Begriff [Arbeitsplatzmediation](#) erscheint einschränkend, weil Konflikte am individuellen Arbeitsplatz oder zwischen Mitarbeitern auch die Folge von grundlegenden innerbetrieblichen Problemlagen sein können, die auf viel weitreichendere Konflikte hindeuten. Das Vorhandensein von innerbetrieblichen Konflikten ist an folgenden Symptomen zu erkennen¹

- Abnahme von Vertrauen
- Verschlechterung der Kommunikation wie Generalisierungen und Vorwürfe
- Es wird offen gestritten oder immer weniger miteinander gesprochen
- Abwertungen und Kränkungen
- Schuldzuweisungen und Rechtfertigungen
- Cliques- und Lagerbildung
- Negative Annahmen über die Motive der anderen Person
- Selektive Wahrnehmung wie „Schwarz-Weiß-Denken“ oder „Schubladen-Denken“
- Aggressives Verhalten wie Drohungen und Ultimaten
- Unkonzentriertes Arbeiten, Ablenkungen, erhöhte Fehlerquote
- Krankenstand, Kündigungen, Mitarbeiterfluktuation
- Druckkündigungen

Konfliktanalyse

Der erste Schritt bei der Bearbeitung von innerbetrieblichen Konflikten muss stets die möglichst präzise Analyse der Konfliktlandschaft sein. Die [Konfliktanalyse](#) erfasst, wer mit wem welchen Konflikt hat. Weil der Konflikt *innerhalb* eines Unternehmens vorkommt, sind systemische und strukturelle Konfliktursachen zu beachten. Die Lehre der [Konfliktdimensionen](#) gibt dafür einen für die Mediation besonders gut geeigneten Zugang.

[Wie eine Konfliktanalyse anzufertigen ist](#)

Die Konflikte werden nach folgenden [Konfliktdimensionen](#) unterschieden:

Systemische Konflikte

Zunächst sind immer systemische Konflikte in Betracht zu ziehen. Im Unternehmen ergeben sie sich aus einer Diskrepanz hinsichtlich der Erscheinung des Unternehmens, seiner Identität und den Unternehmenswerten. Wenn es zu Abweichungen zwischen der verlautbarten und der gelebten Identität kommt, ergeben sich Spannungen, die durchaus einen Konflikt auslösen oder befeuern können. Es kommt also darauf an, ob die Mitarbeiter die Ziele und Werte kennen und inwieweit sie sich mit ihnen identifizieren können.

Strukturelle Konflikte

Strukturelle Konflikte beschreiben die Diskrepanz zwischen der formellen Struktur, die sich aus einem Organigramm, sowie den Stellen- und Arbeitsprofilen ablesen lässt, und der gelebten Struktur. Oft gibt es Abweichungen zwischen den beschriebenen und den gelebten Positionen, Rollen und Funktionen. Die Abweichungen beschreiben ein Spannungsverhältnis. Bei Überschneidungen oder Irritationen sind sie eine Konfliktursache.

Wertekonflikte

Wertekonflikte können die Identifikationsmöglichkeit des Mitarbeiters mit dem Unternehmen betreffen. Sie stehen meist mit den systemischen Konflikten im Zusammenhang.

Beziehungskonflikte

Beziehungskonflikte konzentrieren sich auf den Umgang einzelner Mitarbeiter miteinander. Mitunter sind sie ein Symptom für nicht erkennbar gewordene systemische oder strukturelle Konflikte.

Sachkonflikte

Sachkonflikte beschreiben Problemstellungen, die einer rationalen Lösung zugänglich sind. Kommt es zu einem emotionalen Engagement, ergeben sich Anhaltspunkte für Beziehungskonflikte, die einer rationalen Lösung oft im Wege stehen.

Während die systemischen Konflikte und die strukturellen Konflikte das individuelle Umfeld betreffen, beziehen sich die Werte-, Beziehungs- und Sachkonflikte eher auf das Individuum. Sie können davon ausgehen, dass ein systemischer Konflikt mit den Werten verknüpft ist und dass sich ein struktureller Konflikt häufig auf die Beziehung der Mitarbeiter untereinander auswirkt. Deshalb ist es naheliegend, bei einem Beziehungskonflikt von Mitarbeitern miteinander stets auch die strukturellen Rahmenbedingungen im Blick zu haben, die das Verhalten der Mitarbeiter auslösen oder prägen.

Es ist nicht unwahrscheinlich, dass der Beziehungskonflikt lediglich ein Symptom für einen dahinterliegenden Konflikt im Unternehmen darstellt.

[Einzelheiten zu den Konfliktdimensionen](#)

Herausforderungen

Die innerbetriebliche Mediation erfolgt grundsätzlich wie jede andere Mediation auch. Alle [Mediationsmodelle](#) kommen zur Anwendung. Das [Format](#) ist meist eine [Gruppenmediation](#). Wegen des Umfangs und der besonderen Rahmenbedingungen sind jedoch folgende Besonderheiten zu beachten:

Auftragsverhältnis

Der Auftrag wird meist vom Arbeitgeber erteilt. Nicht immer sind die Mitarbeiter daran beteiligt. Wenn der Auftraggeber entgegen [§2 Abs. 1 Mediationsgesetz](#) nicht dafür gesorgt hat, dass die (späteren) Medianden den Mediator wählen, muss der Mediator seine Wahl indirekt im Zusammenhang mit der Freiwilligkeit und den Erklärungen nach [§3 Abs. 1 Mediationsgesetz](#) nachholen und darauf hinweisen, dass die Medianden mit ihm einverstanden sein müssen.

[Mediationsvertrag](#) [Mediationsdurchführungsvereinbarung](#)

Vorbereitung

Je nach Umfang und Aufgabenstellung erwartet die innerbetriebliche Mediation eine sorgfältige Vorbereitung. Der Mediator muss sich vorab informieren, um überhaupt eine Konfliktanalyse durchführen zu können. Er kann dies mit [Einzelgesprächen](#) oder mit einer [Umfrage](#) erledigen. Erst danach weiß er, wer wie mit wem zu reden ist, damit der Konflikt beigelegt werden kann.²

[Vorbereitung](#) [Planung einer Mediation](#)

Parteien

Eine Herausforderung für das Konfliktmanagement (und die Mediation) ist das Auseinanderfallen von Auftraggeber und Medianden und von [Streit- und Konfliktparteien](#).

[Beispiel 11701](#) - Es geht um einen Kündigungsstreit zwischen dem Arbeitgeber A und dem Angestellten B, der für ein Mobbing mit C verantwortlich gemacht wird. Bei dem Rechtsstreit ist C nicht beteiligt. Er ist allenfalls ein Zeuge. Bei einer Mediation wäre er Konfliktpartei.

Wenn der Geschäftsführer eines Unternehmens den Auftrag zur Durchführung einer Mediation innerhalb einer Abteilung des Betriebs in Auftrag gibt, fallen die Vertragsparteien und die Verhandlungsparteien auseinander. Der [Mediationsvertrag](#) wird in dem Fall mit dem Unternehmen geschlossen, die [Mediationsdurchführungsvereinbarung](#) mit den Medianden oder den sonstigen Beteiligten.

[Parteien](#) [Donatormediation](#)

Vorgesetzte

Es ist möglich, dass die Vorgesetzten an der Mediation teilnehmen. Oft ist es sinnvoll. Wenn sie Teil des Problems sind, ist es auch erforderlich. Der Mediator muss entscheiden in welcher Rolle Vorgesetzte wie eingebunden werden. Er hat die Aufgabe, darauf zu achten, dass auf gleicher Augenhöhe verhandelt wird.³ Ob und inwieweit das möglich ist, sollte mit den Medianden abgestimmt werden. Dabei ist besonders auch die Vertraulichkeit und die Verwertbarkeit von Eindrücken und Informationen, die in der Mediation aufkommen zu besprechen und in der Vertraulichkeitsvereinbarung zu regulieren.

[Vorgesetzte](#)

Gruppendynamik

Eine weitere Herausforderung ist der Umgang mit Gruppen, das Verhalten des Menschen in der Gruppe und das Verhalten der Gruppe selbst. Dem Mediator wird ein soziologisches Wissen abverlangt. Er muss den Einfluss der Gruppe analysieren können. Die Gruppenatmosphäre ist dafür ein wichtiges Indiz. Cliquenbildungen und Subkulturen können auf eine schlechte Gruppenatmosphäre hinweisen. Lagerbildungen sind ein Indiz für die [Konflikteskalation](#). Der Zustand der Gruppe bedarf eines besonderen Augenmerks. Er lässt sich mit einem [Soziogramm](#) ermitteln, das allerdings für die Mediation nur bedingt einsetzbar ist.

Beispiel 11702 - A und B haben Streit. Es kommt zum Mobbing. Beide suchen nach Verbündeten in der Gruppe, die ihnen Recht geben sollen. Andere schauen einfach weg und wollen mit dem Streit nichts zu tun haben.

Arbeit mit Gruppen

Betriebsrat

Ob Geschäftsführung und Betriebsrat an der Mediation zu beteiligen sind oder ob und inwieweit sie über die innerbetriebliche Mediation zu informieren sind, ist eine Frage des Einzelfalls.

Betriebsrat

Konfliktanalyse

Die Konfliktanalyse ist wesentlich komplexer als bei Streitigkeiten, wo die Gegner als solche auftreten. Innerbetriebliche Mediationen erwarten eine wesentlich aufwändigere Vorbereitung, wo die Konfliktanalyse mit Einzelgesprächen oder Umfragen anzufertigen ist, bevor es überhaupt zur ersten Mediationssitzung kommt. Die Konfliktanalyse sollte alle Spannungsfelder herausarbeiten und überlagernde Konflikte aufdecken.⁴

Konfliktanalyse

Mitarbeiterkonflikte

Die Konfliktdokumentation wird erschwert, wenn sich der Konflikt auf das Verhalten zweier (oder nur einiger) Mitarbeiter untereinander zu konzentrieren scheint. Das wäre der sichtbare Teil des Konfliktes. Die Konfliktanalyse sollte sich auch mit dem nicht sichtbaren Teil des Konfliktes auseinandersetzen und nicht nur nach den systemischen oder strukturellen Konfliktursachen suchen, sondern sich auch mit der Frage auseinandersetzen, wie das System (also das Unternehmen) oder die anderen Mitarbeiter mit dem Konflikt umgehen.

Konflikte zwischen Mitarbeitern Umgang mit Mobbingvorwürfen

Führungskräfte

Oft wird ein Konflikt am Fehlverhalten von Führungskräften festgestellt. Das klingt nach einer einfachen Schuldzuweisung. Das Verhalten der Führungskraft interagiert jedoch mit dem Verhalten der Mitarbeiter und gegebenenfalls auch mit dem der Vorgesetzten der Führungskraft. Hier lohnt es sich auch, den Blick nicht auf die Führungskraft zu beschränken, sondern zu sehen, wie das Miteinander zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aufeinander abgestimmt werden kann.

Beispiel 14936 - Die Mitarbeiter in einem Unternehmen haben sich gegen die Chefin verschworen. Ihr werden Vorwürfe gemacht. Man ist sich einig, dass sie sich nicht zur Führung des Unternehmens eignet. Keine Frage, dass die Chefin das anders gesehen hat. In einer Mediation (nach Anwendung der Technik: "Magische Fragen") kippte plötzlich das Bild. Was die Mitarbeiter zuvor als Führungsschwäche ausgelegt haben entpuppte sich jetzt als Generosität. Den Mitarbeitern wurde bewusst, wie viel Freiheiten sie genießen. Sie erkannten den Preis der Eigenverantwortung und fanden in der Mediation eine Regelung, wie sie ihre Zusammenarbeit mit der Chefin optimieren konnten.

Verdeckte Konflikte

Schwierig ist auch der Umgang mit zwar offensichtlichen aber nicht eingestandenen Konflikten. Wenn sich in der Gruppe eine feste Meinung gebildet hat, ist die Sichtveränderung um ein Vielfaches schwieriger als bei Einzelpersonen.

Konfliktarbeit

Spannungsfelder

Einfluss auf Konflikte haben Spannungsfelder, die nahezu jeder Entscheidung zugrunde liegen. Es geht darum, eine Balance zu finden. Spannungsfelder sind z.B.: der Gegensatz zwischen Investition und Liquidität, Einzel- und Kollektivinteressen, kurz- und langfristige Zielsetzungen, Kundenorientierung und Produktivität, Vertrauen und Kontrolle usw.⁵.

Fremdeinflüsse

Die Beweggründe für ein Streitverhalten sind nicht immer nur in oder zwischen den Streitparteien zu finden. Hier spielen äußere Umstände, die auch unternehmenstypisch sein können eine wichtige Rolle.

Beispiel 11703 - Ein kommunaler Eigenbetrieb bewältigt öffentliche Aufgaben ist aber privatrechtlich organisiert. Bei Entscheidungen wird einmal privatrechtlich ein anderes mal öffentlichrechtlich argumentiert. Es kommt zu Irritationen und Orientierungslosigkeit, weil es für die Entscheidungen kein nachvollziehbares Konzept gibt.

Zu hinterfragen ist deshalb, wie ein Unternehmen Ziele kommuniziert, wie Orientierung zur Verfügung gestellt wird, wo und wie ein Mitarbeiter sein Anliegen klären kann, wie Gerechtigkeit im Unternehmen gehandhabt und hergestellt werden kann, wie sich die Hierarchie gestaltet, wie sich Karrierechancen realisieren lassen, usw.

Unternehmenskultur

Ein weiteres Problem kann die Unternehmenskultur darstellen. Es ist also gegebenenfalls zu untersuchen, wie das Unternehmen mit Konflikten und der Vermeidung von Konflikten umgehen kann. Die Lösung muss in die Kultur hineinpassen, wenn sie nachhaltig sein soll.

Unternehmensinteressen

Oft sind Firmeninteressen oder die Interessen des Unternehmens direkt oder indirekt betroffen. Sie sind in die Mediation einzubeziehen. Um persönlichen Interessen einer Führungspersönlichkeit oder anderer Unternehmensrepräsentanten von den Unternehmensinteressen unterscheiden zu können, macht es Sinn, das Unternehmen an und für sich wie eine eigenständige, virtuelle Partei in der Mediation anzusprechen.

Hierarchie

Innerhalb der Mediation gibt es keine Hierarchie! Wenn Vorgesetzte teilnehmen, verhandeln sie während der Mediation auf gleicher Augenhöhe. In der Mediation gibt es keine Hierarchie!

Vertraulichkeit

Die **Vertraulichkeit** ist in besonderem Maße zu beachten. Es muss sichergestellt werden, dass keine in der Mediation geäußerte Meinung oder Fakten, die im Vertrauen auf die Offenheit geäußert wurden, zu Nachteilen führen. Die Vertraulichkeit ist besonders zu erörtern und soweit möglich vertraglich abzusichern.

Lösungsansätze

Die Bewältigung von innerbetrieblichen Konflikten verlangt den Umgang mit der gesamten **Komplexität** des Konfliktes. Wird sie außer acht gelassen, kann der **Konflikt** nur selektiv gelöst werden. Deshalb sind die Alt-Bearbeitungstiefe und die Alt-Reichweite der möglichen und gewollten Konfliktlösung mit den Mediatoren und dem Auftraggeber abzustimmen.

Der Vorteil der Mediation gegenüber den juristischen Ansätzen zur Konfliktlösung ist die erweiterte Komplexität und Fragestellung. Der Vorteil gegenüber dem **Coaching** und der **Supervision** ist ihre Unmittelbarkeit. Die Mediation kann sich ideal den Bedürfnissen anpassen und auch zur Konfliktvermeidung eingesetzt werden.

Beispiel 11704 - Der Vorstand des Universitätsklinikums Freiburg hat ein Handlungskonzept entworfen. Ziel sollte sein, professionelle Konfliktmanagementstrukturen zur Konfliktvermeidung im Unternehmen zu etablieren.

Bedeutung für die Mediation

Der innerbetriebliche Konfliktbereich zigt sehr deutlich die Grenzen der gerichtlichen Auseinandersetzung. Anders als dort kann die Mediation auch zur Vermeidung von Konflikten beitragen. Sie muss nicht warten, bis "das Kind in den Brunnen gefüllt" ist. Je nach dem Mediationsverständnis kann die Mediation auch als Teil eines jeden unternehmerischen Entscheidungsprozesses angesehen werden⁶. Die Vielzahl der Beteiligten stellt eine Herausforderung dar, auf die an anderer Stelle noch einzugehen ist.⁷

Was tun wenn ...

- Es wird keine Konfliktlandkarte erstellt
- Es wird keine Konfliktanalyse durchgeführt
- Der Mediator verpflichtet die Partei nicht zur Vertraulichkeit
- Vorgesetzte werden nicht auf die Mediation eingestimmt
- Weitere Empfehlungen im **Fehlerverzeichnis** oder im **Interventionenfinder**

Alias: [Workplace Mediation](#), [Arbeitsplatzkonflikt](#), [Arbeitsplatzmediation](#)

Bearbeitungshinweis: [Textvollendung](#) erforderlich.

Prüfvermerk: -

Weitere Beiträge zu dem Thema mit gleichen Schlagworten

1 Siehe z.B. [Handlungskonzept](#) S. 3

2 Die Aufgabe wird im [Aufgabenverzeichnis](#) erfasst als: [Vorbereitung](#)

3 Die Aufgabe wird im [Aufgabenverzeichnis](#) erfasst als: [gleiche Augenhöhe herstellen](#)

4 Die Aufgabe wird im [Aufgabenverzeichnis](#) erfasst als: [Konflikt bearbeiten](#)

5 Siehe *Braune* in der Zwickmühle, <https://blog.mediation-saar.de> unter Hinweis auf einen nicht näher genannten Artikel in "Die Mediation"

6 Siehe [Unternehmensmediation](#)

7 Die [Herausforderung](#) wird erfasst als: trackeritem:12047