

# Konfliktmanagement in der Wirtschaft

Mediation als eine innovative Lösung



# **Konfliktmanagement in der Wirtschaft**

## Mediation als eine innovative Lösung

## **Impressum**

Konfliktmanagement in der Wirtschaft  
Mediation als eine innovative Lösung

Autoren:

Christoph J. Burgmer

Dominic Frohn

Dr. jur. Gerrit Horstmeier

Frank Lücke

Hans-Joachim Metternich

Dr. Michaela Moser

Thomas Robrecht

Gabriele Schulz

Prof. Dr. Egon Stephan

© 2013 VÖB-Service GmbH

Alle Rechte vorbehalten.

eBook-Ausgabe

erschienen im DCM-Verlag

ISBN 978-3-927535-94-7

eBook-Verlag, Herstellung und Storehandling:

DCM Druck Center Meckenheim GmbH

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

Umschlaggestaltung:

DCM Druck Center Meckenheim GmbH

## **Vorwort oder: Warum eine Publikation zu Wirtschaftsmediation?**

Die Wirtschafts- und Finanzkrise hat sicher für zusätzliches Konfliktpotenzial in den unterschiedlichsten Bereichen geführt. Die Verabschiedung des Mediationsgesetzes haben wir mit der vorliegenden Publikation zum Anlass genommen, die Mediation auf ihre Relevanz für die Finanzwirtschaft und deren benachbarte Bereiche zu untersuchen.

Die Entwicklungen in der Kreditwirtschaft haben in den letzten Jahren in besonderem Maße Konfliktpotenzial zu Tage gefördert.

Daneben sind die Veränderungsprozesse, die aus Übernahmen, Fusionen und Schließungen resultieren, nicht selten Anlass für Auseinandersetzungen, die einer konstruktiven Konfliktlösung per Mediation bedürfen.

Insofern wurde mit der Verabschiedung des Mediationsgesetzes am 21. Juli 2012 der Weg bereitet, dieses Instrument intensiver zu nutzen.

Die Bundesregierung hat die Vorteile von Mediation erkannt, Gesetze formuliert und juristische Grundlagen geschaffen. Mediation wird als Verfahren strukturell gestärkt und damit kulturell etabliert, was den Bedarf nach konstruktiver Konfliktlösung per Mediation weiter steigen lässt.

Folgende Organisationen bzw. Personen haben dieses Anliegen gemeinsam reflektiert und diese Publikation gemeinsam bearbeitet:

Prof. Dr. Egon Stephan als Vorstand des INeKO, dem Institut für die Entwicklung personaler und interpersonaler Kompetenzen an der Universität zu Köln.

Dominic Frohn als Ausbildungsleiter der Ausbildung in Wirtschaftsmediation, die die Academy of Finance Bonn und das INeKO in Kooperation anbieten.

Helmut Schmitz als Geschäftsführer der VÖB-Service GmbH, Bereich Academy of Finance Bonn.

Seit 2011 arbeiten die Academy of Finance Bonn und das INeKO Institut intensiv bei der Ausbildung von Wirtschaftsmediatoren zusammen und unterstützen damit die Weiterentwicklung der Mediation nachhaltig.

## **Wirtschaftsmediation**

### **Eine prägnante Einführung in die wesentlichen Grundsätze des Verfahrens**

Dominic Frohn

Diese Publikation nimmt die aktuellen Entwicklungen in der Mediationslandschaft in Deutschland – insbesondere das von der Bundesregierung verabschiedete Mediationsgesetz – zum Anlass, die Mediation im Kontext von Wirtschaft und Arbeitsleben zu thematisieren.

Dabei erscheint es notwendig, eine prägnante Einführung in das Verfahren der Mediation voranzustellen, um darauf aufbauend über weitere Fachbeiträge spezielle Aspekte der Wirtschaftsmediation zu besprechen.

Das Ziel dieses Beitrags besteht also darin, einen Überblick über Prinzipien der Mediation, die Grundhaltung des Mediators sowie die Gestaltung des Mediationsprozesses zu geben.

Zunächst einmal ist eine kurze Begriffsklärung indiziert, auf die eine Differenzierung des Anwendungsbereichs Wirtschaftsmediation erfolgt.

Mediation im Allgemeinen bezeichnet ein strukturiertes und konstruktives Verfahren der außergerichtlichen Vermittlung in Konfliktsituationen durch eine bzw. mehrere unbeteiligte dritte Person bzw. Personen – die Mediatoren – mit dem Ziel einer einvernehmlichen Lösung des Konfliktes.

Wirtschaftsmediation im Speziellen wird als Oberbegriff für alle Anwendungsbereiche der Mediation im Kontext von Wirtschaft und Arbeitsleben verwendet und ist im Weiteren in folgende Bereiche und daraus resultierend in folgende beteiligte Akteure zu differenzieren:

#### 1. Wirtschaftsmediation

Akteure: Mediation zwischen zwei oder mehr Unternehmen bzw. Organisationen

#### 2. Betriebs-/Organisationsmediation

Akteure: Mediation zwischen Abteilungen, Teams, Organisationseinheiten oder Personen verschiedener Hierarchieebenen und / oder ggf. Tochterunternehmen eines Unternehmens bzw. einer Organisation

#### 3. Arbeitsplatzmediation

Akteure: Mediation bei allen interindividuellen Konflikten i. d. R. zwischen zwei Konfliktparteien derselben Hierarchieebene in einem Unternehmen bzw. innerhalb einer Organisation

#### 4. Dienstleistungsmediation

Akteure: Mediation zwischen Kunden und Unternehmen bzw. Organisationen

Diese Differenzierung erweitert den Fokus erheblich und verdeutlicht, wie vielfältig die Disziplin der Wirtschaftsmediation ist.

Darüber hinaus ist ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass alle vier Anwendungsbereiche sich auf Profit- und Non-Profit-Organisationen sowie Verwaltungen gleichermaßen beziehen können und die Arbeit sich in diesen Organisationen zumeist unterscheidet, was demgemäß für eine genauere Betrachtung eine spezifische Analyse des jeweiligen Kontexts als empfehlenswert erscheinen lässt.

## Prinzipien der Mediation

Das Verfahren der Mediation baut auf einigen Prinzipien auf, die direkt zum erfolgreichen Verlauf des Verfahrens beitragen.

Zunächst einmal ein Überblick über die Prinzipien, die dann im Weiteren genauer erläutert werden:

1. Freiwilligkeit zur Teilnahme am Verfahren
2. Konstruktive Konfliktbearbeitung: Konflikt als Chance für Entwicklung
3. Kompetenz- und Ressourcenorientierung zur Stärkung der Handlungsfähigkeit
4. Differenzierung zwischen den Menschen und den Problemen
5. Eigenverantwortung und gemeinsame Verantwortungsübernahme
6. Trennung von Sachebene und emotionaler Ebene sowie Rollen und Personen
7. Von Positionserläuterung hin zur Interessenorientierung
8. Fokus auf Gemeinsamkeiten bei den Interessen der Medianden
9. Lösungsorientierung unter Berücksichtigung der Eigenverantwortung
10. Entwicklung von mehr Optionen und Anwendung von Bewertungskriterien
11. Win-Win-Prinzip
12. Zukunftsorientierung und die Entwicklung einer positiven Zukunftsperspektive

Die Teilnahme am Mediationsverfahren findet auf freiwilliger Basis statt (auch wenn der Begriff der Freiwilligkeit kontextspezifisch zu beugen ist; vgl. Beitrag über Mythen der Mediation). Das Maß der Freiwilligkeit steht in Zusammenhang mit dem Erfolg des Verfahrens und der Nachhaltigkeit der erarbeiteten Lösung des Konflikts.

In der Mediation findet eine konstruktive Konfliktbearbeitung statt, d. h. der Grundgedanke ist, dass Konflikte Bestandteil des Lebens sind und nicht nur als Bedrohung oder Gefahr gesehen werden. Sie bieten vielmehr eine Chance bzw. sind Ausgangspunkt für die Veränderung verfestigter Beziehungs- und Verhaltensmuster.

Auf dieser Basis wird der bestehende Konflikt zum Anlass genommen, um die entstandene Situation für eine Entwicklung und Veränderung so zu nutzen, dass sich die Ziele aller Medianden möglichst gut realisieren lassen.

Dafür kann es zunächst einmal notwendig sein, von Seiten des Mediators dazu beizutragen, dass die Konfliktparteien wieder einen Zugang zu ihren Kompetenzen und Ressourcen herstellen können und so auch wieder kommunikations-, reflexions- und handlungsfähig werden. Um das zu erreichen, ist es die Aufgabe des Mediators, selbst kontinuierlich den Blick auf die Kompetenzen der Beteiligten zu richten und nicht die im Rahmen des Konfliktgeschehens offensichtlich gewordenen Defizite zu fokussieren.

Dazu gehört auch die Haltung, die Menschen und deren individuelle Anliegen oder Probleme und die daraus resultierenden gemeinsamen Konflikte getrennt voneinander zu betrachten. In der Mediation wird also kontinuierlich zwischen den beteiligten Personen einerseits und ihrem Konflikt, ihren Anliegen oder ihrer jeweiligen Problemstellung andererseits unterschieden. Durch diesen neu strukturierten Blick wird es wieder möglich, den Kollegen oder die Führungskraft mit seinen individuellen Interessen zu sehen – hinter dem Verhalten der Person, das einen schon seit geraumer Zeit verärgert.

Durch die ausgeführte Differenzierung und unter Einbeziehen einer systemischen Perspektive wird deutlich, dass die Entstehung des Konflikts immer mit der Interaktion der Beteiligten und mit dem System in dem die Beteiligten agieren, zusammenhängt und niemals mit einer der beteiligten Personen allein. Daraus resultiert, dass keine einseitigen Schuldzuschreibungen oder gar „fingerpointing“ erfolgen können, sondern die Konfliktparteien jeweils für sich und ihr individuelles Erleben eigenverantwortlich handeln und gemeinsam die Verantwortung für die bisherige Interaktion und zukunftsorientiert auch für die Konfliktlösung übernehmen.

Darüber hinaus ist – insbesondere im Kontext von Wirtschaft und Arbeitsleben – zwischen der Sachebene und der emotionalen Ebene zu trennen. Sehr oft geht mit dieser Trennung auch eine Differenzierung zwischen der beruflichen Rolle der Konfliktparteien, die gewisse Funktionen der Tätigkeit impliziert, und der Person der Konfliktparteien, die vor allem persönliche Betroffenheit evoziert, einher. Hier ist es von Bedeutung, alle Aspekte zu berücksichtigen, sodass die Konfliktlösung auf einer fundierten Basis steht.

Zunächst findet eine Erläuterung der Positionen, also der jeweiligen Sichtweisen und Perspektiven auf den Konflikt statt. Auf dieser Basis orientiert der Mediator die Medianden stärker auf die ihrer Position zugrunde liegenden Aspekte, ihre Interessen, den Hintergrund dieser und die dazugehörigen emotionalen Erlebnishalte.

Auf der Ebene der Interessen sind oft bereits erstaunliche Gemeinsamkeiten bei den Konfliktparteien sichtbar bzw. besteht auf dieser Ebene oft unmittelbar Verständnis für die andere Partei. Damit bildet der Fokus auf Gemeinsamkeiten sowie das gegenseitige Verständnis einen zentralen Moment in der Mediation und die wesentliche Grundlage für eine einvernehmliche Lösung.

Auch bei der Orientierung auf die Lösung spielt der Mediator eine wesentliche Rolle. Bei Konfliktparteien besteht oft eine stark problemfokussierte Sicht, die immer wieder dazu beiträgt, dass sich der Blick von der zukünftigen Lösung des Konfliktes wegbewegt und sich auf die Ursachen der Konfliktenstehung in der Vergangenheit richtet. Die Medianden dabei zu begleiten, den lösungsorientierten Blick zu etablieren und zu stabilisieren, ist ein zentrales Prinzip der Mediation. Dabei ist ein bedeutsamer Aspekt, dass die Konfliktparteien selbst – als Experten ihrer Lebens- und Arbeitssituation – eigenverantwortlich die Lösung gestalten.

Bei der Entwicklung der Lösungen geht es darum, möglichst viele Lösungsoptionen für die jeweiligen Konfliktthemen zu entwickeln und im Bedarfsfall – sofern möglich – auch objektive Bewertungskriterien für die Lösungen festzulegen, sodass im zweiten Schritt die einzelnen Lösungsideen entsprechend der Bewertungskriterien geprüft werden können.

Grundlegend gilt für die Mediation das Win-Win-Prinzip. Das bedeutet, dass die Mediation ganz grundsätzlich darauf ausgerichtet ist, Lösungen bzw. Lösungskonstellationen möglichst zum Vorteil aller Parteien zu entwickeln, sodass die im Verfahren benannten Interessen in größtmöglichem Umfang Berücksichtigung finden.

Das letzte wesentliche Prinzip der Mediation ist die Zukunftsorientierung und die Entwicklung einer positiven Zukunftsperspektive. Darüber, dass die Medianden kontinuierlich angeregt werden, lösungs- und zukunftsorientiert zu denken, wird mittelfristig über die eigenverantwortliche Teilhabe an der Streitbeilegung die Konflikt-

fähigkeit der Beteiligten über das Verfahren hinaus gestärkt.

## Grundhaltung des Mediators

Anhand der Erläuterung der Prinzipien der Mediation ist bereits deutlich geworden, dass der Rolle der Mediatoren eine besondere Bedeutung zukommt.

Über ihre respektvolle und wertschätzende Haltung bauen die Mediatoren eine Beziehung zu den Konfliktparteien auf und tragen auf diese Weise dazu bei, dass die Medianten wieder einen Zugang zu ihren Kompetenzen und Ressourcen herstellen. Des Weiteren gehen die Mediatoren mit allen Informationen, die ihnen im Rahmen des Mediationsverfahrens bekannt werden, vertraulich um.

Die Mediatoren sind in ihrer Funktion allparteilich, was bedeutet, dass sie die Konfliktparteien in dem Verfahren gleichermaßen unterstützend begleiten anstatt zu bewerten und zu urteilen. Dabei haben sie alle Parteien im Blick, wirken beruhigend und ausgleichend, moderieren und fokussieren, um den Beteiligten dabei behilflich zu sein, ihre Interessen und emotionalen Erlebnisinhalte auszudrücken. Sie stellen nicht nur als Mediatoren selbst den Kontakt zu ihren Medianten her, sondern ermöglichen über ihre allparteiliche Haltung auch, dass die Medianten wieder konstruktiv aufeinander zugehen können.

Darüber hinaus sind die Mediatoren für die Steuerung des Mediationsprozesses verantwortlich. Das heißt, dass sie ausschließlich für den Verfahrensablauf bzw. für die Struktur in einer Expertenrolle sind, nicht jedoch für den Inhalt. Als Experten des Inhalts sind die Medianten am Verfahren beteiligt und werden von den Mediatoren immer wieder angeregt, ihre fachlich-inhaltliche Expertise in den Mediationsprozess einzubringen, damit die entwickelten Lösungen möglichst gut auf ihre individuelle Lebens- und Arbeitssituation zugeschnitten sind.

Eine zentrale Tätigkeit besteht weiterhin darin, die Medianten immer wieder einzuladen, den Fokus auf die zukünftigen Lösungen und nicht auf die vergangene Ursache zu richten. Durch spezielle Fragetechniken, gezielte Interventionen und kontinuierliche Aufmerksamkeitsfokussierung stärken die Mediatoren die Lösungskompetenz ihrer Medianten, sodass ein Raum für Lösung entsteht.

## Gestaltung des Mediationsprozesses

Grob betrachtet umfasst das Mediationsverfahren drei Prozessschritte.





Insbesondere der zweite Prozessschritt bedarf einer ausführlichen Betrachtung, doch ist gerade im Kontext Wirtschaft und Arbeitsleben die Auftragsklärung ein zentraler Baustein für einen erfolgreichen Mediationsprozess. Ebenso ist in diesem Zusammenhang oftmals eine Evaluation mit eventueller Modifikation der vereinbarten Lösungen indiziert, sodass alle drei Prozessschritte kurz besprochen werden.

## **1. Prozessschritt Vorbereitung**

Das Ziel dieses ersten Prozessschrittes ist eine fundierte Auftragsklärung, die die Basis für den erfolgreichen Mediationsprozess bildet.

In diesem Prozessschritt geht es zunächst um eine Kontaktaufnahme mit dem Auftraggeber und ggf. auch den Medianden, was eine erste wichtige Unterscheidung darstellt: In den meisten Anwendungsbereichen der Mediation sind Auftraggeber und Medianden identisch, während in der Wirtschaftsmediation häufig ein Auftraggeber, der nicht oder nur indirekt Beteiligter des Konfliktes ist, den Mediator mit dem Mediationsprozess beauftragt.

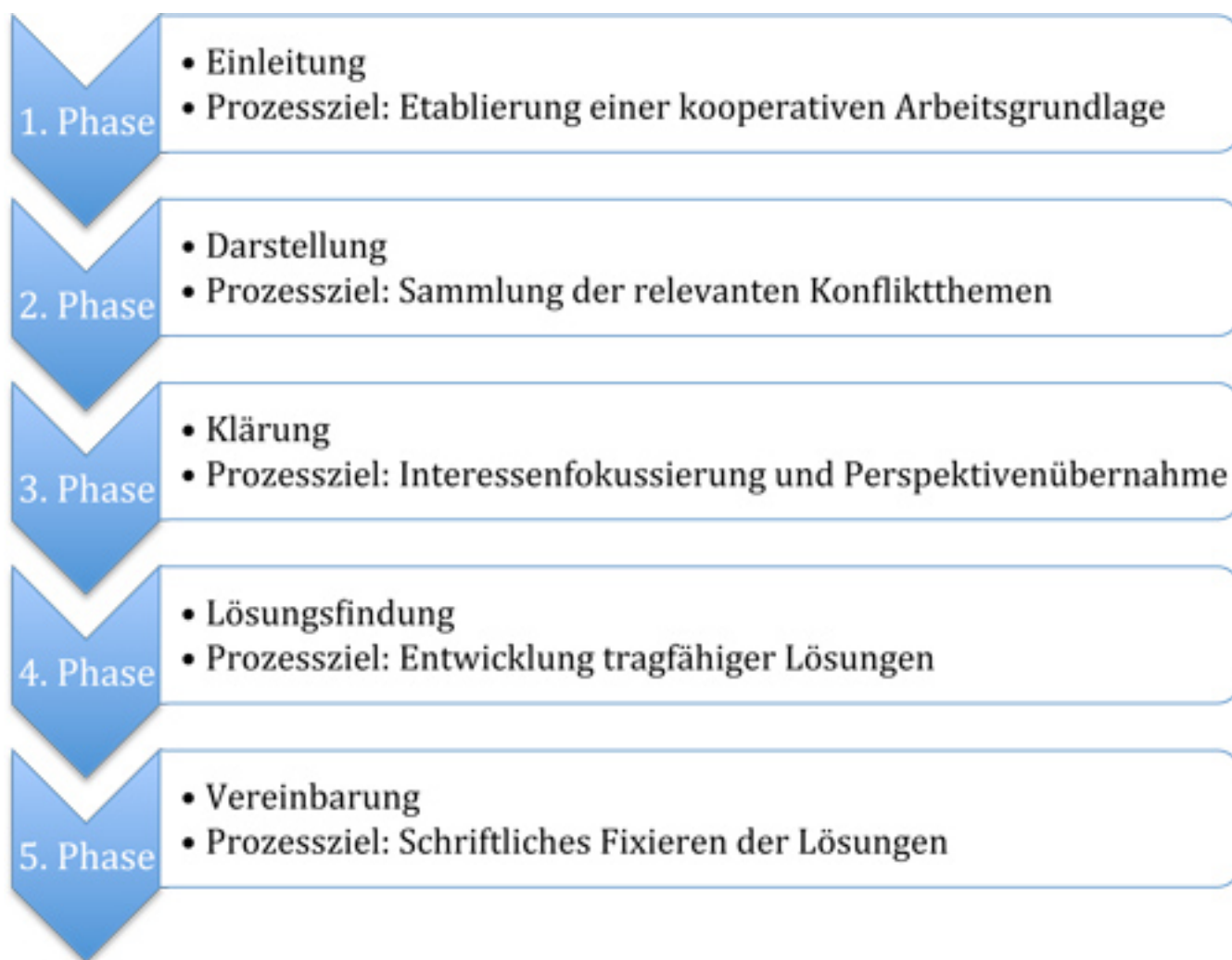
Themen, die bei der Auftragsklärung besprochen werden, sind

- der Anlass zur Mediation und das Anliegen des Auftraggebers,
- die Prinzipien der Mediation – insbesondere Vertraulichkeit,
- eine Konfliktskizze sowie die wesentlich Beteiligten,
- die Motivation der Beteiligten für das Verfahren der Mediation,
- die eventuellen Anliegen der Medianden,
- die Konfliktkultur der beauftragenden Organisation sowie
- einige Rahmenbedingungen des Mediationsverfahrens, die an dieser Stelle aus Platzgründen nicht weiter erläutert werden können (z. B. Zeitbudget, Honorar, Ort der Durchführung, nächste Prozessschritte, weiteres Vorgehen etc.).

Empfehlenswert ist es, mit dem Auftraggeber Zeitkorridore festzulegen, nach denen der Auftrag überprüft und ggf. modifiziert wird. Besonders das Zeitbudget ist hier zu besprechen, weil zu Beginn des Verfahrens zumeist nur eine grobe Einschätzung des notwendigen Zeitbudgets möglich ist.

## **2. Prozessschritt Durchführung**

Das Prozessziel der Durchführung besteht in der Mediation selbst, jedoch lassen sich für die einzelnen Phasen der Mediation erneut Prozessziele definieren.



Die einzelnen Phasen der Mediation werden nun ausführlicher erläutert.

In der ersten Phase, der Einleitung, geht es darum, eine kooperative Arbeitsgrundlage zu etablieren. Neben einer Begrüßung der Medianden erfolgt freilich eine Vorstellung der eigenen Person. Weiterhin benennt der Mediator seinen aktuellen Stand der Dinge, sodass die Medianden wissen, welche Informationen dem Mediator durch die Auftragsklärung bereits vorliegen. Darüber hinaus wird der Ablauf der Mediation skizziert sowie die Rollen der Beteiligten geklärt und allgemeine Vereinbarungen bzgl. der Zusammenarbeit abgestimmt.

In der zweiten Phase, der Darstellung, ist das Ziel, die relevanten Konfliktthemen der Medianden zu sammeln. Dazu stellen die Konfliktparteien nacheinander ihre jeweilige Sichtweise auf den Konflikt inklusive der für sie in der Mediation zu besprechenden Themen gegenüber dem Mediator dar. Durch eventuelles Nachfragen, in jedem Fall aber strukturierendes Zusammenfassen des Mediators, werden die relevanten Konfliktthemen der Parteien herausgearbeitet. Auch Gemeinsamkeiten und Differenzen zwischen den Medianden werden bei der Themensammlung besprochen, um auf der Basis die Reihenfolge für die weitere Bearbeitung der Themen sicher zu stellen.

In der dritten Phase, der Klärung, besteht das Ziel darin, die Interessen in den Fokus zu nehmen und eine gegenseitige Perspektivenübernahme der Medianden zu erreichen. Dafür begleitet der Mediator durch entsprechende Gesprächstechniken die Medianden darin, bezogen auf die einzelnen Themen – in einer zu Beginn definierten Reihenfolge – die Hintergründe ihrer jeweiligen Position zu erläutern, eventuelle emotionale Erlebnisinhalte zu benennen und die eigenen Interessen zu verdeutlichen. Daneben geht es in dieser Phase auch darum, die Medianden, ggf. über weitere Interventionen, zu einer Perspektivenübernahme anzuregen, sodass sie die Hintergründe, Emotionen und Interessen ihres Gegenübers besser nachvollziehen können.

In der vierten Phase, der Lösungsfindung, geht es darum, tragfähige Lösungen für den Konflikt zu entwickeln. Um das zu erreichen werden nach einer erfolgreichen Bearbeitung der dritten Phase nun z. B. per Brainstorming möglichst viele Lösungsmöglichkeiten entwickelt. Dabei hat der Mediator durch geeignete Fragen stets die Perspektiven, Wünsche und Erwartungen beider Parteien im Fokus um zu gewährleisten, dass die Lösungen für beide Parteien in Deckung mit ihren jeweiligen Interessen stehen. Nach einer ausführlichen Sammlung von Lösungsideen geht es – ggf. anhand geeigneter Bewertungskriterien – darum, Lösungen auszuwählen, die für die Medianden passend sind und in ihrem Gesamtgefüge z. B. über mehrere bearbeitete Themen die Interessen der Parteien optimal abbilden.

In der fünften Phase, der Vereinbarung, ist das Ziel, die entwickelten und mündlich vereinbarten Lösungen auch schriftlich zu fixieren, um eine langfristige Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten und die Verbindlichkeit der Erfüllung zu erhöhen. Hierzu wird eine Formulierung erarbeitet und überprüft, ob die schriftlich ausgearbeitete Lösung für alle Beteiligten akzeptabel ist. Final wird diese Vereinbarung durch die Medianden unterzeichnet.

### **3. Prozessschritt Nachbereitung**

Das Prozessziel der Nachbereitung besteht erstens in der Realisierung der Vereinbarung durch die Medianden und zweitens ggf. in einer Evaluation inklusive Modifikation der Vereinbarungen an einem Follow-up-Termin zu einem vorher definierten Zeitpunkt unter Begleitung des Mediators.

Die Realisierung der getroffenen Vereinbarung liegt in der Eigenverantwortung der Medianden. Es ist ihre Aufgabe, die erarbeiteten Lösungen ins Leben zu bringen.

Insbesondere bei komplexeren Vereinbarungen empfiehlt es sich, einen Follow-up-Termin zu vereinbaren. Der Abstand zum letzten Mediationstermin ist von Fall zu Fall und in Absprache mit den Medianden zu definieren. Die Zielsetzung für den Follow-up-Termin besteht darin, die Vereinbarung zu evaluieren, also zu überprüfen und auszuwerten und ggf. auch zu modifizieren, wenn es Optimierungsbedarf gibt.

Auf diese Weise kann das konstruktive Ergebnis des Mediationsprozesses langfristig und nachhaltig gesichert werden.

#### **Literaturempfehlungen zur Vertiefung:**

Hösl, G. (2006). Mediation – die erfolgreiche Konfliktlösung. Grundlagen und praktische Anwendung. München: Kösel.

Montada, L. & Kals, E. (2007). Mediation. Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage. Weinheim: Beltz.

Kals, E. & Ittner, H. (2008). Wirtschaftsmediation. Praxis der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe.

## Autorenprofile

### Christoph J. Burgmer

Christoph J. Burgmer ist seit 1995 als Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Fachanwalt für Medizinrecht in eigener Kanzlei in Düsseldorf tätig. Als Spezialist für Arbeitsrecht vertritt und berät er Unternehmen, Führungskräfte, Arbeitnehmer und Arbeitnehmervertreter gerichtlich und außergerichtlich in sämtlichen arbeitsrechtlichen Fragestellungen und begleitet sie in der Erarbeitung praxisbezogener Lösungskonzepte und in Verhandlungen. Er ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen in Fachbüchern und verschiedenen Fachzeitschriften zu arbeitsrechtlichen Themengebieten. So verfasst er regelmäßig Beiträge als Rechts-Kolumnist. Christoph J. Burgmer wird seit 2006 als Rechtsexperte in Sendungen des ZDF und des WDR eingeladen. Er ist Gründer und Sprecher des Arbeitskreises Arbeitsrecht in Düsseldorf.

Neben seiner Tätigkeit als Rechtsanwalt verfügt er über eine Ausbildung zum Wirtschaftsmediator der Centrale für Mediation, Köln. Auch ist er Mitinhaber der Coaching Change UG, die seit 2010 Training, Coaching und Vorträge zu den Themen Change Management anbietet, und eines unabhängigen Instituts zur Fortbildung von Führungskräften und Mitarbeitern im Bereich Arbeitsrecht.

Seit 2001 ist er als Referent für arbeitsrechtliche Fortbildungen für verschiedene unabhängige Fortbildungsinstitute tätig. Er hat in mehr als 200 Seminaren Mitarbeiter in arbeitsrechtlichen Bereichen ausgebildet. Auch ist er im Bereich der Ausbildung zum Mediator als Referent tätig, bspw. am Zentrum für Ausbildung in Mediation im INeKO, dem Institut für die Entwicklung personaler und interpersonaler Kompetenzen an der Universität zu Köln.

Weitere Informationen: [www.burgmer.com](http://www.burgmer.com)

### Dominic Frohn

Dominic Frohn ist selbstständiger Berater, Coach, Mediator und Trainer in eigener psychologischer Praxis in Köln. Parallel zu dieser Tätigkeit erfüllt er Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen, z. B. unterrichtet er an der Hochschule Fresenius Studierende der Wirtschaftspsychologie. Als anerkannter Mediator BM® bzw. anerkannter Wirtschaftsmediator BMWA® sowie anerkannter Ausbilder BM® ist Herr Frohn verantwortlicher Leiter des Zentrums für Ausbildung in Mediation im INeKO, dem Institut für die Entwicklung personaler und interpersonaler Kompetenzen an der Universität zu Köln.

Vor dem Hintergrund seiner Spezialisierung auf Arbeits- und Organisations- sowie Gesundheitspsychologie sind ihm die Chancen konstruktiver Konfliktlösung in verschiedenen Organisationen vertraut. Seine praktischen Erfahrungen in einem internationalen Konzern sowie in leitender Funktion bei einem bundesweit agierenden Gesundheitsdienstleister für Wirtschaftsunternehmen sind fundiert durch seine wissenschaftlichen Arbeiten. Neben seiner wissenschaftlichen Kompetenz entwickelte er weitere Qualifikationen durch praxisorientierte Ausbildungen in klientenzentrierter Psychotherapie, Mediation, Systemischem Coaching und Hypnosystemischer Beratung und Therapie.

Die Kombination aus wissenschaftlicher Fundierung und konkreter praktischer Anwendungserfahrung bildet die Grundlage für seine maßgeschneiderten state-of-the-art-Vortrags- und Trainingskonzepte. Im Beratungs-, Coaching- und Mediationskontext besticht Dominic Frohn durch seinen konsequent ressourcen- und kompetenzorientierten Blick, seine lösungsorientierte, bisweilen pragmatische und gleichzeitig respektvolle Grundhaltung und seine Achtsamkeit für Diversity-Aspekte.

Dominic Frohn steht – insbesondere durch seinen fundierten systemischen Fokus sowie seine analytische Schärfe – für innovative Impulse, die zu Perspektivenveränderung und Entwicklung einladen. So hat er in den letzten Jahren in Ausbildungsseminaren ca. 250 Teilnehmer in ihrer Entwicklung zu Mediatoren begleitet.

Weitere Informationen: [www.dominicfrohn.de](http://www.dominicfrohn.de)

### **Dr. jur. Gerrit Horstmeier**

Dr. jur. Gerrit Horstmeier ist Volljurist, Mediator und seit 2001 Professor für Wirtschafts- und Arbeitsrecht, Konfliktmanagement sowie Unternehmensethik der Hochschule Furtwangen.

Direktor des Steinbeis-Zentrums „Unternehmen & Führungskräfte“ in Villingen-Schwenningen, 2010 Abschluss als Master of Mediation (Fernuniversität Hagen), staatlich anerkannte Gütestelle des Landgerichts Konstanz.

1984 bis 2001 diverse Positionen (Leiter der Rechts- und Personalabteilung, Geschäftsführung) in der Industrie (Nahrungsmittel-, Grundstoffindustrie, Energie, Handel), Erfahrungen auf europäischen, asiatischen und amerikanischen Märkten.

### **Frank Lücke**

Frank Lücke ist Jurist und leitet beim Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands e. V. (VÖB) die Kundenbeschwerdestelle. Die Kundenbeschwerdestelle führt im Rahmen des vom Verband angebotenen Ombudsmann- bzw. Schlichtungsverfahrens das Vorverfahren durch. Mit der Schlichtung von Beschwerden ist der Verband 2001 vom Bundesministerium der Justiz öffentlich-rechtlich beliehen worden. Als Leiter der Kundenbeschwerdestelle vertritt Frank Lücke die Schlichtungsstelle auch auf internationalen Konferenzen wie den Meetings des Financial Complaint Service Network (FIN-NET), die jährlich in Brüssel stattfinden. Bei FIN-NET handelt es sich um ein grenzüberschreitendes europäisches Netzwerk für außergerichtliche Streitbeilegung im Bereich Finanzdienstleistungen, dem mittlerweile 55 nationale Schlichtungsstellen angehören. Es bildet das erste vollfunktionsfähige Netz für die alternative Streitbeilegung in der Europäischen Union, Island, Liechtenstein und Norwegen. Vor seiner Tätigkeit beim VÖB war Frank Lücke bei einer der führenden Retailbanken Deutschlands viele Jahre verantwortlich für die spartenübergreifende Bearbeitung von Kundenbeschwerden der höchsten Eskalationsstufe. Frank Lücke ist Master of Mediation und Verfasser diverser Artikel zu den Themen Schlichtung und Mediation.

Neben der Leitung der Kundenbeschwerdestelle betreut Frank Lücke beim VÖB aus Verbandssicht das Gebiet Handels- und Gesellschaftsrecht sowie Verbraucherschutzrechtliche Themen wie die Umsetzung der EU-Verbraucherkreditrichtlinie, die geplante EU-Richtlinie über Wohnimmobilienkreditverträge, die Umsetzung des Gesetzes zur Reform des Kontopfändungsschutzes, das Thema Girokonto für jedermann und die von der EU-Kommission jüngst vorgeschlagene Richtlinie über alternative Streitbeilegung.

### **Hans-Joachim Metternich**

Hans-Joachim Metternich, 1943 in Siegen geboren, ist seit Februar 2010 Kreditmediator der Bundesregierung.

Herr Metternich studierte Betriebswirtschaftslehre in Frankfurt und Würzburg und schloss sein Studium als Diplom-Kaufmann ab. Nach Tätigkeiten bei der Bezirksregierung Koblenz und einer Tätigkeit als Leiter des Referats „Finanzielle Wirtschaftsförderung“ im rheinland-pfälzischen Ministerium für Wirtschaft und Verkehr

wechselte er 1993 als Ressortleiter „Kredite, Zuschüsse“ zur neu gegründeten ISB. Zuvor hatte er das Konzept für die ISB als Leiter einer dazu gegründeten Arbeitsgruppe des Ministeriums erarbeitet und umgesetzt. 1995 wurde er zum Geschäftsführer und 1997 zum Sprecher der Geschäftsführung der ISB bestellt.

In der Zeit von Februar 2010 bis Dezember 2011 ist Herr Metternich Kreditmediator der Bundesregierung. Unter seiner Federführung wird erstmals in Deutschland die Kreditmediation konzipiert und etabliert.

Hans-Joachim Metternich ist verheiratet und hat vier Kinder.

### **Dr. Michaela Moser**

Dr. Michaela Moser ist Geschäftsführerin der Düsseldorfer Personal- und Managementberatung evitura GmbH. Als Spezialistin für die Themen „Work-Life-Balance“ und „Burnout“ beschäftigt sie sich ausgiebig mit Strategien der Stressbewältigung und dem richtigen Umgang mit Burnout im Zusammenhang mit dem Beruf und der Karriereplanung. Dr. Michaela Moser begleitet Menschen bei ihrer Suche nach neuen Lebens- und Karrierezielen und lädt zu neuen Perspektiven ein. Präventiv berät sie Führungskräfte, Personalchefs und Betriebsräte, die Verantwortung für die (psychische) Gesundheit ihrer Mitarbeiter tragen. Als geprüfte Mediatorin unterstützt sie bei der Auflösung von Stresssituationen, die durch Konflikte am Arbeitsplatz entstehen.

Die promovierte Diplom-Kauffrau verfügt über eine jahrelange Managementenerfahrung in diversen international ausgerichteten Konzernen, u. a. als obere Führungskraft eines weltweit tätigen Baukonzerns sowie als Geschäftsführerin der HOCHTIEF ViCon GmbH. In diesen Positionen konzentrierte sie sich sehr stark auf den Aufbau und die Gestaltung von Organisationsstrukturen und -prozessen. Aufgrund dieser Tätigkeiten sind ihr die damit verbundenen politischen Probleme in einem Großkonzern und die konstruktive Konfliktlösung im Rahmen hierarchischer Wirtschaftsstrukturen sowie Change-Management-Prozesse bestens vertraut.

Die Kombination aus wissenschaftlichen Erkenntnissen mit praktischen Erfahrungen sowie die analytische, innovative und lösungsorientierte Herangehensweise an Beratungsprojekte zeichnet sie aus. Dr. Michaela Moser widmet sich zudem der Förderung junger Talente und hat einen Lehrauftrag für Controlling und Beschaffungsmanagement an der European Management School übernommen.

Weitere Informationen:

[www.concept-karriere.de](http://www.concept-karriere.de)

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

### **Thomas Robrecht**

Berater für Führung und Management. Mediator BM® und Ausbilder BM®, Ausbildung in themenzentrierter Interaktion TZI, Enneagramm und systemischen Strukturaufstellungen, autorisierter DISG- und KODE®-Trainer.

23 Jahre Berufspraxis im Mittelstand (Kunststofftechnik) und internationalen Konzernen (Chemie, Automobil) in verschiedenen Team- und Führungspositionen.

Seit 1998 selbstständig tätig als Trainer, Coach und Berater.

Seit 2002 Gesellschafter der Beratergruppe SOKRATeam.



Seit 2005 Vorstandsvorsitzender im Bundesverband MEDIATION, dort verantwortlich für den Organisationsentwicklungsprozess.

Zahlreiche Veröffentlichungen zu den Themen Kooperation, Mediation und Führung.

Arbeitsschwerpunkte:

- Entwicklung von zukunftsfähigen Organisationskulturen mit Wertebewusstheit in Management und Führung
- Wertorientierte Führungskräfte-, Team- und Kulturentwicklung
- Mediation in Teams und Arbeitsgruppen
- Einführung von Konfliktmanagementsystemen
- Ausbildung betriebsinterner Konfliktmoderatoren

### **Gabriele Schulz**

Gabriele Schulz ist Richterin, seit 2001 beisitzende Richterin am Kammergericht in Berlin; seit 2008 arbeitet sie dort in einem Zivilsenat, der u. a. für Arzthaftungssachen und Schiedsverfahren zuständig ist.

Sie war zuvor in den unterschiedlichsten Bereichen der Berliner Justiz – u. a. als Richterin an verschiedenen Amtsgerichten, Richterin am Landgericht, Referentin in der Verwaltung des Landgerichts und fünf Jahre als Hauptamtliche Prüferin beim Justizprüfungsamt – sowie zeitweise auch am Landgericht Köln in einer Mietberufungskammer tätig.

Daneben hat sie sich viele Jahre in der Referendarausbildung als Arbeitsgemeinschaftsleiterin engagiert.

Ihr Weg in die Mediation begann mit der Unzufriedenheit darüber, dass ein Gerichtsverfahren auch im Falle eines Vergleichsabschlusses nur selten (und bei einem Urteil schon gar nicht) zur Lösung des Konflikts beiträgt und schon aus prozessrechtlichen Gründen das „eigentliche“ Anliegen der Parteien meist nicht berücksichtigt, geschweige denn „verstanden“ wird.

Zunächst ohne konkrete berufliche Perspektive, aber getragen von dem Wunsch, die schon vorhandenen empathischen Fähigkeiten zu optimieren, hat sie in den Jahren 2004 und 2005 eine Ausbildung zur anerkannten Mediatorin BAFM beim Berliner Institut für Mediation / Zusammenwirken im Familienkonflikt e.V. gemacht.

Anfang 2006 wurde in Berlin die „Projektgruppe Gerichtsinterne Mediation“ ins Leben gerufen, an der Gabriele Schulz von Anfang an mitgewirkt hat.

Seit jetzt mehr als sechs Jahren arbeitet sie sowohl als Richterin als auch zusammen mit drei weiteren Kollegen als Mediatorin am Kammergericht.

Die Mediationsverfahren kommen aus den unterschiedlichsten Bereichen; so finden sowohl familienrechtliche Verfahren als auch z. B. Wirtschafts- und Bauprozesse ihren Weg in die Mediationsabteilung. Der Mediationsstil von Gabriele Schulz zeichnet sich durch Flexibilität aus; je nachdem, was die Parteien wünschen

und brauchen, kommen ihre Fähigkeit, komplexe Sachverhalte zu strukturieren und betont lösungsorientiert vorzugehen oder mit Elementen aus der eher psychosozial orientierten Mediation zu arbeiten, zum Tragen.

Näheres und Kontakt unter [www.kammergericht.de](http://www.kammergericht.de)

### **Prof. Dr. Egon Stephan**

Nach dem Studium in Psychologie, Betriebswirtschaft und Pädagogik (Freiburg und Basel) sammelte Universitätsprofessor Dr. Egon Stephan mehrjährige Erfahrung als wissenschaftlicher Referent und Projektleiter am Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Strafrecht. 1976 wurde er zum Professor an der Universität Trier mit den Schwerpunkten Pädagogische und Klinische Psychologie ernannt.

1987 erhielt er einen Ruf auf einen Lehrstuhl an der Universität zu Köln für die Fächer Arbeits- und Organisationspsychologie, Sozialpsychologie sowie Diagnostische Psychologie und Intervention.

In Forschung und Lehre und befasst er sich seitdem auf wissenschaftlicher Ebene mit Fragen von Verhandlungsführung, Beratung und Coaching, Konfliktforschung und Mediation, wobei er eine Vielzahl von Promotionen und Diplomarbeiten in den vorgenannten Bereichen an der Philosophischen Fakultät, der Humanwissenschaftlichen Fakultät sowie der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät an der Universität zu Köln betreut hat.

Seit 1981 ist Egon Stephan anerkannter Ausbilder und Supervisor in Personenzentrierter Psychotherapie der Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie / GwG und ist als Psychologischer Psychotherapeut approbiert.

Mit dem Arbeitsbereich der Mediation befasst sich Prof. Dr. Egon Stephan seit Mitte der 1990er Jahre in Forschung und Praxis. So hat er unter anderem einen Ausbildungsgang für interkulturelle Mediation entwickelt und geleitet. Er ist seit 1998 auf praktischer Ebene in den Bereichen Organisationsentwicklung, Coaching und Beratung von Führungskräften aus Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung tätig. Im Rahmen seiner Universitätsprofessur engagierte sich Egon Stephan nicht nur für den wissenschaftlichen Erkenntniszuwachs, sondern auch für eine intensive Vorbereitung der Studierenden für ihre Arbeit in der Praxis.

Vor diesem Hintergrund hat er sich auch in der Zeit von 2004 bis 2010 als Gründungsdirektor des INeKO-Instituts zur Entwicklung personaler und interpersonaler Kompetenzen an der Universität zu Köln und danach ab 2011 als Geschäftsführendes Vorstandsmitglied engagiert. An diesem Institut werden seit 2005 u. a. Mediatorinnen und Mediatoren ausgebildet.