

# 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.

## Mythen der Mediation

### Ein Praxisbeitrag zu theoretischen Perspektiven des Mediationsverfahrens

Dominic Frohn

„Der Unterschied zwischen Theorie und Praxis ist in der Praxis größer als in der Theorie“, wie Gunther Schmidt, einer meiner Ausbilder in hypnosystemischer Beratung, gern formuliert. Und es ist genau jener Gedanke, der mich zu diesem Beitrag über Mythen der Mediation motivierte.

In der Auseinandersetzung mit Mediation – sei es in Publikationen oder auch in Ausbildungszusammenhängen – werden regelmäßig aus einer theoretischen Perspektive Glaubenssätze über Mediation formuliert, die in der Theorie sinnvoll und hilfreich erscheinen.

Ob sie sich in der Praxis als ebenso sinnvoll und hilfreich bewähren, möchte ich in diesem Praxisbeitrag besprechen – und hoffe darauf, dass sich meine „hybride“ Sozialisation einerseits als Praktiker, der selbstständig im Bereich Mediation tätig ist, und andererseits als Wissenschaftler, der sich auch theoretisch mit arbeits- und organisationspsychologischen Fragestellungen befasst, für dieses Vorhaben als günstig erweisen wird.

Das Ziel meines Beitrags ist es also, die berechtigten und teilweise mit der Historie des Mediationsverfahrens verknüpften theoretischen Perspektiven auf aktuelle Praxistauglichkeit zu prüfen und damit zu einer gelungenen Integration von Theorie und Praxis beizutragen.

Vier Mythen der Mediation werde ich in diesem Beitrag besprechen.

#### **Erster Mythos: „Die Macht bleibt vor der Tür, herein kommt der Mensch.“**

Dieser erste Mythos hat sich in der orthodoxen Mediation als ein wesentlicher Glaubenssatz etabliert. Es ist unbenommen eine zentrale Aufgabe des Mediators, den instrumentellen Einsatz von Macht einer Konfliktpartei zur Durchsetzung ihrer eigenen Ziele – schon allein wegen der Ausrichtung auf das Erreichen von Win-Win-Situationen in der Mediation – zu vermeiden.

Ein bis dato zu wenig betrachteter Aspekt scheint mir jedoch zu sein, dass hier die Definition und Bedeutungsgebung des Machtbegriffs auf der Seite der Mediatoren ggf. einseitig geprägt sein könnte und dadurch zu Bewertungen der Situation oder gar der Konfliktparteien führt, die aus der Rolle des Mediators m. E. dringend zu vermeiden sind.

Denn ebenso, wie der Mediator auf der Ebene der Struktur der Mediation „Verfahrensmacht“ hat und damit im positiven Sinne mächtig ist, so kann es auf Seiten der Parteien Macht geben, die – wie bei dem Mediator – in guter Art und Weise zum Einsatz kommt. Was zeichnet einen solchen Einsatz von Macht in „guter“ Art und Weise aus? Hier geht es um eine gelungene Balance aus Macht und Verantwortung: Verantwortung zu tragen ohne jedoch mit Macht ausgestattet zu sein, führt zu Schwierigkeiten. Ebenso ist es problematisch, wenn eine Person mächtig ist, ohne dabei verantwortlich zu sein. Jede gute und erfolgreiche Führungskraft gestaltet ihre Führung mit dem Einsatz von Macht im Bewusstsein der mit der eigenen Rolle verbundenen Verantwortung.

So lässt sich gerade bei hierarchisch geprägten Konflikten Macht als ein elementarer Bestandteil des Konfliktgeschehens nicht ausblenden. Im Gegenteil möchte ich sogar behaupten, dass es sich um einen unverantwortlichen Kunstfehler des Mediators handelte, würde er die real existente Macht vor der Tür aussperren!

Insbesondere wenn ein Machtunterschied bei den Parteien zum Konflikt beigetragen hat, ist es fatal, wenn dieses Thema in der Mediation keinen Platz hat. Die Folge davon wäre, dass in der Mediation die Macht artifizuell vor der Tür bleibt und nach der Mediation die Medianden wieder zurück in ihrem beruflichen Alltag und damit ggf. in ihrer hierarchischen Struktur ankommen und mit der Macht als ungelöstem Konfliktbestandteil konfrontiert sind.

Das könnte dazu führen, dass die in der Mediation vereinbarte Lösung nicht funktioniert, weil der Machtunterschied nicht berücksichtigt wurde. Auch ist es möglich, dass durch das Ausklammern der Macht in der Mediation ein besonderes Bedürfnis – insbesondere bei der Person mit mehr Macht – entsteht, dieses ursprüngliche Verhältnis wiederherzustellen. Beide Konsequenzen wären nicht nur für die Medianden, sondern auch für die individuelle Konfliktlösung unbefriedigend, nicht erfolgreich und in keiner Weise zielführend.

An dieser Stelle möchte ich ein Thema aufgreifen, das ich weiter oben schon angedeutet habe. Der Mediator hat auf der Ebene der Struktur der Mediation die „Verfahrensmacht“. Das bedeutet, dass er – vor dem Hintergrund seiner Expertise – auf der Ebene des Verfahrens, der Struktur der Mediation, des Gesprächsprozesses in der Verantwortung ist. Die Parteien hingegen sind auf der Ebene der Inhalte in der Verantwortung und damit machtvolle Experten ihrer subjektiven Selbst- und Weltsicht. Diese für die Mediation elementare Differenzierung zwischen Struktur und Inhalten ist einer der wesentlichen Schlüssel zum Erfolg der Mediation.

Dieser Schlüssel wird jedoch meines Erachtens nicht adäquat zum Einsatz gebracht bzw. geht sogar verloren, wenn sich Mediatoren vorschnell zu einer unkritischen Bedeutungsgebung des Begriffs Macht verführen lassen und durch diese Bewertung in den inhaltlichen Verantwortungsbereich der Medianden vordringen. Die Aufgabe des Mediators ist es, auf der Ebene der Struktur – denn auf dieser Ebene sind sie verantwortlich – mit dem hierarchischen Unterschied und damit dem Machtgefälle der Medianden umzugehen.

### **Was bedeutet das konkret?**

Zum einen kann der Mediator auf der Ebene des Gesprächsprozesses für einen Ausgleich des Machtgefälles sorgen und damit den instrumentellen Einsatz von Macht (ohne den notwendigen zur Balance beitragenden Anteil an Verantwortung) aufheben. Seine Aufgabe ist es also, darauf zu achten, dass beide Parteien gleichermaßen zu Wort kommen, sie die Gelegenheit erhalten, ihre Sichtweisen darzulegen und die Parteien auch darin zu begleiten, ihre Interessen herauszuarbeiten.

Zum anderen ist es die Aufgabe des Mediators, Themen an- und auszusprechen, die von den Medianden (oft nur) in angedeuteter Form platziert werden. Im Falle eines Konflikts mit dem Hintergrund hierarchischer Unterschiede ist es sinnvoll zu erfragen, inwieweit die Entstehung des Konflikts mit den unterschiedlichen Rollen der Beteiligten, also z. B. Führungskraft und Mitarbeiter, zusammenhängt, welche Elemente dieser unterschiedlichen Rollen zur Aufrechterhaltung des Konfliktes beitragen und umgekehrt, was aus der jeweiligen Rolle eingebracht werden kann, um den Konflikt für beide Beteiligten in hilfreicher Art und Weise zu lösen.

Fazit: Also herein mit der Macht in den Mediationsprozess und einen guten Umgang damit etablieren! Das bedeutet: Auf der Ebene des Gesprächsprozesses, z. B. bzgl. des Redeanteils, bei Bedarf für einen Ausgleich sorgen und auf der Ebene der Struktur, Transparenz erzeugen, den Zusammenhang des Konflikts mit dem hierarchischen Unterschied der Medianden thematisieren und den verantwortungsbewussten Umgang mit Macht nutzen, um gemeinsame Lösungen zu erarbeiten.

### **Zweiter Mythos: „Emotionen sind in der Wirtschaftsmediation tabu.“**

Dieser zweite Mythos hat sich als Glaubenssatz insbesondere in der Ausbildung von Mediatoren etabliert.

Lange Zeit wurde in der Lehre der Mediation transportiert, dass der Mediator im Anwendungsbereich der Wirtschaftsmediation Emotionen keinen oder nur wenig Raum geben sollte. Vollkommen richtig ist es, dass die Sprachwahl des Mediators kontextspezifisch und zielgruppenadäquat zu sein hat, was z. B. auch bedeutet, dass in der Wirtschaftsmediation feinstofflicher Sprachjargon, der eher therapeutische oder (sozial-)pädagogische Assoziationen weckt, vermieden werden sollte.

Wenn eine Auseinandersetzung mit emotionalen Erlebnisinhalten im Kontext der Wirtschaftsmediation stattfindet, so ist im ersten Schritt zu differenzieren, über welchen konkreten Anwendungsbereich der Wirtschaftsmediation diskutiert wird: Geht es um Mediation zwischen zwei Konfliktparteien gleicher Hierarchie-Ebene, die in einem gemeinsamen Büro tätig sind, handelt es sich um die klassische Arbeitsplatzmediation. Gibt es Konflikte zwischen Parteien in unterschiedlichen Rollen, ggf. sogar zwischen mehr Beteiligten oder zwischen zwei Organisationseinheiten, so haben wir es mit einer Organisationsmediation zu tun. Handelt es sich um Konflikte zwischen zwei Organisationen, z. B. einem Zulieferunternehmen und einem produzierenden Unternehmen, ist es der Begriff Wirtschaftsmediation, der diesen Fall konkret beschreibt (und gleichzeitig als übergeordneter Begriff für den gesamten Anwendungsbereich verwendet wird).

Nach dieser Differenzierung dürfte klar geworden sein, dass die Dichte emotionaler Erlebnisinhalte in Abhängigkeit des Kontexts einerseits und in Abhängigkeit des konkreten Konfliktthemas andererseits deutlich variiert. Prinzipiell ist davon auszugehen, dass die Wahrscheinlichkeit einer konfliktären Situation mit emotionaler Aufladung bei stärkerer Nähe der Medianden steigt. Das bedeutet, es ist zu erwarten, dass die größere emotionale Involviertheit bei einer Arbeitsplatzmediation gefolgt von der Organisationsmediation und abschließend bei der Wirtschaftsmediation vorliegt. Dann wiederum ist jedoch das Konfliktthema zu berücksichtigen – auch bei einer Wirtschaftsmediation zwischen zwei Organisationen kann es z. B. wenn eine langjährige Geschäftsbeziehung bis hin zu einer freundschaftlichen Verbundenheit der Geschäftsführer vorliegt und Teil des Konfliktgeschehens der Vorwurf des Vertrauensmissbrauchs ist, ein stark emotionaler Konflikt sein, den es per Mediation zu lösen gilt.

Bei dieser Differenzierung der Anwendungsbereiche Arbeitsplatz-, Organisations- oder Wirtschaftsmediation ist noch nicht berücksichtigt, dass in allen Fällen der Mediation im Kontext einer beruflichen Tätigkeit noch zu betrachten ist, ob die Organisation, für die Leistungen erbracht werden, im Profit-Bereich oder im Non-Profit-Bereich tätig ist, denn auch hier unterscheidet sich die Konfliktlage in aller Regel erheblich. Weiter oben habe ich den Aspekt der Nähe zwischen den Medianden besprochen und dieser ist auch für diese Unterscheidung bedeutsam. In einer Non-Profit-Organisation – unabhängig davon, ob es sich um einen Verband, eine Naturschutzorganisation oder eine konfessionelle Einrichtung handelt – gibt es in der Regel eine höhere Verbundenheit der Mitarbeiter untereinander und auch mit der Organisation als Gesamtkonstrukt, weil es eine gemeinsame Ausrichtung auf ein übergeordnetes Ideal, einen gemeinsamen Sinn gibt. Dieser Faktor erzeugt Nähe zwischen den Personen, die für eine solche Non-Profit-Organisation tätig sind und erhöht häufig auch die gegenseitigen Erwartungen aneinander ebenso wie jene an die Organisation an sich, wodurch auch Konfliktpotenziale steigen. Zusätzlich kommt hinzu, dass es in solchen Organisationen häufig eine intensive Zusammenarbeit zwischen hauptamtlich Angestellten und Ehrenamtlern gibt, die auch besondere Herausforderungen für die gemeinsame Arbeit mit sich bringt. Alle diese Faktoren tragen dazu bei, dass in Mediationen in Non-Profit-Organisationen in aller Regel emotionale Erlebnisinhalte eine nicht unbeträchtliche Rolle spielen.

Abschließend ist zu berücksichtigen, ob es sich um ein Familienunternehmen handelt, denn wenn in einem solchen Kontext Konflikte das Unternehmensgeschehen prägen, haben nicht selten familiäre Themen im Hintergrund zur Entstehung und / oder Aufrechterhaltung des Konfliktes beigetragen. Insbesondere bei Auseinandersetzungen um Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen treten überdurchschnittlich häufig Konflikte auf, die mit der individuellen Familienhistorie zu tun haben oder die durch familiäre Konflikte beein-

flusst werden. Hier ist eine Konfliktlösung, ohne die Emotionen der beteiligten Personen zu betrachten, in der Regel nicht denkbar.

Auf der Basis meiner Erfahrungen im Bereich der Wirtschaftsmediation möchte ich als generelle Erkenntnis folgende alltagsempirische Einschätzung geben: In mindestens 80 % der Konfliktfälle hatte mangelnde Wertschätzung eine ursächliche oder stabilisierende Wirkung auf das Konfliktgeschehen, sodass die Beteiligten selbstverständlich auch als Person emotional involviert sind und eine Klärung dieser Aspekte eine erhebliche Bedeutung für die Lösung des jeweiligen Konfliktes hatte.

### **Was bedeutet das konkret?**

Wie erläutert sollte die Sprachwahl des Mediators kontextspezifisch und zielgruppenadäquat sein. Das bedeutet z. B., dass sich empfiehlt, Begriffe wie „Bedürfnisse“ durch „Interessen“ zu ersetzen oder sprachliche Wendungen wie „Was macht das jetzt mit dir?“ durch „Welche Auswirkungen hat diese Situation auf Sie persönlich?“.

Des Weiteren ist die Thematisierung emotionaler Erlebnisinhalte in Abhängigkeit des Kontexts und des Konfliktthemas sowie der individuell beteiligten Konfliktparteien zu dosieren. Bzgl. des Kontexts sind der Anwendungsbereich (Arbeitsplatz-, Organisations- bzw. Wirtschaftsmediation), die Profitausrichtung der Organisation (Profit- versus Non-Profit-Organisation) sowie die Entstehungsgeschichte des Unternehmens (Familienunternehmen versus andere Unternehmensstrukturen) zu berücksichtigen. Beim Konfliktthema ist es wichtig, darauf zu achten, welche emotionalen Erlebnisinhalte damit verbunden sind, und diese bei Bedarf zu klären und zu lösen (z. B. bei Vertrauensverlust, Nachfolgeregelungen, Konflikten um Werte bzw. die Sinnorientierung in einer Organisation). Selbstverständlich ist die emotionale Intensität bei der Konfliktklärung grundsätzlich abhängig von den individuell beteiligten Konfliktparteien: Generell wird die emotionale Tiefe der Bearbeitung durch die Parteien bestimmt. Der Mediator kann zur Auseinandersetzung anregen, konkretisierende Nachfragen stellen und emotionale Erlebnisinhalte klären. Die finale Entscheidungshoheit darüber, wie intensiv Emotionen besprochen werden, liegt jedoch letztlich immer in der Eigenverantwortung der Medianten und ist von dem Mediator ausnahmslos zu respektieren.

Fazit: Emotionen sind in der Wirtschaftsmediation also keineswegs tabu, sondern in Abhängigkeit des Konfliktthemas und des Anwendungsbereichs der Wirtschaftsmediation, die Profitausrichtung der Organisation sowie der Entstehungsgeschichte des Unternehmens zu dosieren. Darüber hinaus gilt in der Wirtschaftsmediation, wie in allen anderen Anwendungsbereichen auch, dass die emotionale Intensität in der Konfliktbearbeitung von der Bereitschaft zur Auseinandersetzung der individuell beteiligten Konfliktparteien abhängig ist. Der Respekt vor der Eigenverantwortung der Parteien stellt auch hier ein wesentliches Grundprinzip der Mediation dar.

### **Dritter Mythos: „Keine Freiwilligkeit, keine Mediation!“**

Dieser dritte Mythos wird insbesondere von auf die Grundsätze der Mediation orientierten Mediatoren als unveränderliches Faktum formuliert. Richtig ist selbstverständlich, dass Freiwilligkeit im Kanon der Merkmale der Mediation eine zentrale Rolle spielt und damit einen ursächlichen Bestandteil des Erfolgs des Verfahrens bildet.

Gleichwohl muss die von einigen Kollegen kolportierte Aussage „Freiwilligkeit muss immer zu 100 Prozent gegeben sein, sonst ist es keine Mediation!“ einer Reflexion und ggf. einer Flexibilisierung unterzogen werden. Generell besteht eine hohe Kunst der Mediation darin, Medianten kognitive und emotionale Alternativen zu bisherigen Deutungen anzubieten, sie einzuladen, mehr in „Sowohl-als-auch-“ und weniger in „Entweder-



oder-Mustern“ zu denken. Diese Elastizität kognitiver und emotionaler Bedeutungsgebungen ist m. E. nicht nur einseitig für die Medianden eine gewünschte Entwicklungsoption, sondern ebenso für die Mediatoren.

Eine einseitige Fokussierung auf hundertprozentige Freiwilligkeit als „Entweder-oder-Muster“ (wie in der oben zitierten Aussage) vernachlässigt – insbesondere in der Wirtschaftsmediation – bedeutsame Antezedens- bzw. Sukzedensbedingungen des Mediationsprozesses: Immer dann, wenn eine Mediation in einem Kontext stattfindet, der von einer Eingebundenheit in eine organisationale Struktur geprägt ist (und das ist in der Wirtschaftsmediation nahezu immer der Fall), sind die systemischen Bedingungen dieses Kontexts auf der Ebene der Auslöser und der Auswirkungen zu berücksichtigen.

Auf der Ebene der Auslöser bedeutet die Eingebundenheit in eine organisationale Struktur zum Beispiel, dass die Organisation bereits viel in die Etablierung einer Kultur der Offenheit, des Respekts und der konstruktiven Konfliktlösung investiert hat und so die Bearbeitung von Konflikten mit dem Instrument der Mediation der Unternehmenskultur entspricht. Ggf. ist sogar in Form eines „Codes of Conduct“ beim Unterschreiben des Arbeitsvertrags dieser Kultur explizit zugestimmt worden. Einige Organisationen – vor allem, seit die Rechtsschutzversicherungen Kostenübernahmeregelungen zugesichert haben – nehmen bei Verträgen mit Geschäftspartnern nun generell Mediationsklauseln mit der Zielsetzung der Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung auch beim eventuellen Auftreten von Konflikten in die Vertragsgestaltung mit auf. Hier existieren also Regelungen im Unternehmen, die – als Auslöser – mit der Beauftragung einer Mediation in direktem Zusammenhang stehen.

Für Medianden kann also eine Situation entstehen, in der die persönliche Bereitschaft der Teilnahme an einer Mediation nicht sehr ausgeprägt vorliegt, die Kultur im Kontext der jeweiligen Organisation jedoch implizit oder explizit von den am Konflikt beteiligten Personen einen bestimmten Umgang mit der Situation einfordern wird. Hier steht das Individuum also vor der Frage der individuellen Freiheit bzw. Freiwilligkeit in einem Kontext, der bestimmte Restriktionen dieser beiden Dimensionen vorsieht. Es geht also um den individuellen Umgang mit diesen Restriktionen: Entscheidet sich das Individuum für die vollständige individuelle Freiheit, so bedeutet dies mindestens eine Distanzierung von der Organisation bis hin zum Verlassen derselben. Entscheidet sich das Individuum dafür, in der Organisation zu verbleiben, so willigt es in die Kultur dieser ein und findet einen persönlichen Umgang mit ihrem Wunsch nach Freiheit bzw. Freiwilligkeit unter den gegebenen Restriktionen.

Auf der Ebene der Auswirkungen bedeutet die Eingebundenheit in die organisationale Struktur – vor dem Hintergrund der Kultur der Organisation (siehe oben) – zum Beispiel, dass die Freiwilligkeit der Entscheidung gegen die Fortführung der Mediation bzw. für einen Abbruch des Verfahrens ebenfalls bestimmten Restriktionen unterliegt: Die zentrale Frage dabei ist, mit welchen Konsequenzen die Medianden konfrontiert sind, falls sie sich gegen die Fortführung der Mediation entscheiden. Also geht es auch hier um ein Abwägen zwischen individueller Entscheidungsfreiheit und einem persönlichen Umgang mit den Auswirkungen der individuellen Entscheidung im jeweiligen Kontext unter Berücksichtigung der dort vorhandenen Restriktionen.

Ich spreche in diesem Fall gern von „Freiwilligkeit im Weisungskontext“, um zum Ausdruck zu bringen, dass Mitarbeiter, die in einer Organisation eingebunden sind, immer Weisungen unterliegen und damit niemals vollkommen autonom in ihren Entscheidungen sind: Es gibt bestimmte Aufgaben, die Personen zugeordnet sind, es existieren Fristen zur Bearbeitung derselben etc., diese werden zwar im Optimalfall gemeinsam definiert, aber von einer zu 100 Prozent gegebenen Freiwilligkeit bei der Entscheidung dafür oder dagegen auszugehen, erscheint surreal – es sei denn, die Entscheidung gegen die Organisation und damit z. B. für eine Kündigung wird als Entscheidungsoption mit einbezogen.

Für einige Leser wird diese Position zu Freiwilligkeit möglicher Weise sehr strikt erscheinen, daher ist es mir

ein Anliegen noch ausdrücklich zu ergänzen, dass es selbstverständlich einen direkten positiven Zusammenhang zwischen der freiwilligen Teilnahme am Verfahren der Mediation und der Nachhaltigkeit der Lösungen des Mediationsprozesses gibt: Je engagierter, motivierter – und: freiwilliger – die Medianden am Mediationsprozess teilnehmen, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit gut geeigneter, langfristig stabiler – und: nachhaltiger – Lösungen. Daher ist es nicht nur für die Medianden ein Ziel, unter möglichst freiwilligen Bedingungen teilzunehmen, sondern auch für die Organisation von zentraler Bedeutung.

### **Was bedeutet das konkret?**

Für Mediatoren hat dies drei konkrete Auswirkungen:

Zum einen ist es in der Wirtschaftsmediation zwingend notwendig, die Frage der Freiwilligkeit bei der Auftragsklärung inklusive der Konsequenzen bei Entscheidung gegen die Teilnahme bzw. der Entscheidung zum Abbruch des Verfahrens gründlich zu besprechen.

Zweitens kann bei reduzierter Freiwilligkeit eine vorherige Klärung dieses Aspekts mit den Medianden notwendig werden. Ich nenne diesen Aspekt individuelle motivationale Vorarbeit, bei dem es darum geht, das Ausmaß der Freiwilligkeit und Motivation für das Verfahren, z. B. mit einer Skalierungsfrage zu erheben („Wenn Sie nun einmal auf einer Skala von 1 bis 10 sagen müssten, wie motiviert Sie an dem Verfahren der Mediation teilnehmen, welcher Wert trifft dies für Sie am besten?“). Im nächsten Schritt ist es dann zuträglich, gemeinsam zu überlegen, ab welchem Ausmaß eine Teilnahme sinnvoll wäre, welche Erwartungen der Mediand an den Mediator hat und welche positiven Effekte die Erfüllung der Erwartungen ggf. auf die Freiwilligkeit und Motivation der Teilnahme hat.

Und drittens ist es, im Falle der Entscheidung gegen die Mediation zu Beginn bzw. für einen Abbruch im Verlauf des Verfahrens, Teil der Verantwortung des Mediators, dazu beizutragen, dass diese Entscheidung auf einer geeigneten Basis geschieht. Diese Basis impliziert eine möglichst konkrete Reflexion der Auswirkungen dieser Entscheidung. Hierfür eignet sich eine Zeitprogression bzgl. der Konsequenzen bzw. Auswirkungen eines Abbruchs für den individuellen Medianden („In meiner Verantwortung als Mediator liegt es, dazu beizutragen, dass Sie Ihre – vollkommen berechnete – Entscheidung gegen das Verfahren der Mediation auf einer guten Basis treffen. Daher möchte ich Ihnen eine letzte wichtige Frage stellen: Welche Auswirkungen hat diese Entscheidung für Sie persönlich, und zwar in einer Woche, in einem Monat, in einem halben Jahr, in einem Jahr?“).

Fazit: Vollkommene Freiwilligkeit ist ein Mythos an sich, denn dieser ließe sich nur vollkommen ohne Abhängigkeiten und Restriktionen erreichen. Organisationen lassen jedoch nur über Verbindlichkeiten – und damit auch Abhängigkeiten und Restriktionen – stabil gestalten. Daher gilt es, in der Wirtschaftsmediation das Postulat der hundertprozentigen Freiwilligkeit entsprechend des Kontexts zu beugen und dabei im Sinne der Medianden zu prüfen, wie im Zuge dieser Rahmenbedingungen eine optimale Nachhaltigkeit der Lösungen erreicht werden kann. Dazu gehört es, in der Auftragsklärung auslösende Momente der Mediation sowie die Auswirkungen der Nicht-Teilnahme bzw. des Abbruchs zu besprechen, ggf. motivationale Vorarbeit mit den Medianden zu leisten und im Falle einer Entscheidung gegen die Mediation bzw. für einen Abbruch die Medianden dabei zu unterstützen, diese Entscheidung eingedenk aller Konsequenzen zu treffen.

### **Vierter Mythos: „Einzelgespräche gefährden die Mediation.“**

Der vierte Mythos ist von den vier benannten Mythen jener, der als theoretischer Glaubenssatz formuliert dennoch am meisten Kontakt mit dem praktischen Alltag hat, denn vollkommen korrekt ist freilich, dass Einzelgespräche die Allparteilichkeit des Mediators gefährden können und damit final auch den erfolgrei-

chen Verlauf der Mediation. Gleichwohl ist hier selbstverständlich in Optionen zu sprechen: Das Führen von Einzelgesprächen mit den Medianden kann über die dadurch mögliche Beeinträchtigung der Allparteilichkeit des Mediators zu Befürchtungen der Medianden bis hin zum Vertrauensverlust gegenüber dem Mediator und damit final zu einem unerfolgreichen Mediationsverlauf führen.

Dennoch möchte ich auch hier zu einer mehrdimensionalen Perspektive einladen: Es kann Situationen in der Mediation geben, in der ein einseitiges Negieren der Option, Einzelgespräche zu führen, die Mediation gefährdet, weil dadurch eine mögliche Katalysatorfunktion ausgelassen wird, die einen positiven Effekt auf den Mediationsprozess haben kann.

Doch zunächst zur tatsächlichen Gefahr beim Führen von Einzelgesprächen. Die Allparteilichkeit ist eine der zentralen Säulen der Mediation und beschreibt eine Haltung auf Seiten der Mediatoren, die alle Medianden in ihrer Wirklichkeitskonstruktion bewertungsfrei wahr- und ernst nimmt. Auf dieser Basis gelingt es, die unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktionen der/n jeweils anderen Partei/en zugänglich(er) zu machen und so zu gegenseitigem Verständnis einzuladen, um einvernehmliche Lösungen zu entwickeln, von denen im Optimalfall alle Parteien profitieren.

Das Aufbauen und Aufrechterhalten dieser allparteilichen Haltung fällt Mediatoren wesentlich leichter, wenn (beispielsweise in einem Konflikt mit zwei Parteien) kontinuierlich mit beiden Medianden gleichzeitig gearbeitet wird, weil so durchgängig ein bifokaler Blick auf beide Perspektiven notwendig ist. Dadurch ist auch für den Mediator zu jedem Zeitpunkt klar, dass es sich um zwei berechnete Bedeutungsgebungen des gleichen zu Grunde liegenden Phänomens handelt. Diese unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktion des Geschehens ist konflikttheoretisch betrachtet notwendiger – ja elementarer – Bestandteil des Konflikts. In einer Situation, in der der Mediator mit beiden Parteien arbeitet, ist diese Erkenntnis in der Regel so offenbar, dass dadurch ein stabilisierender Nährboden der allparteilichen Haltung entsteht.

Führt der Mediator nun jedoch Einzelgespräche, wird der Fokus wesentlich stärker monofokal (verengt). Eine Partei ist allein im Gespräch mit dem Mediator und erhält so die Gelegenheit ausführlich ihre Sicht auf die gegenwärtige Realität darzulegen. Der Impuls der Partei, den Mediator von der „Richtigkeit“ der individuellen Wahrheit zu überzeugen und ihn für die eigene Perspektive zu gewinnen, ist in der Regel vergleichsweise groß. Das bedeutet also, dass es zunächst einmal für den Mediator eine besondere Herausforderung darstellt, die allparteiliche Haltung weiter aufrecht zu erhalten und auf Verbündungsinteressen der Medianden nicht einzugehen, um daraus resultierende Loyalitätskonflikte auszuschließen. Unabhängig von der Stabilität der Allparteilichkeit durch den Mediator selbst, wird die Befürchtung bzgl. der möglichen Parteilichkeit des Mediators durch die Medianden spätestens in der ersten gemeinsamen Sitzung nach den Einzelgesprächen relevant. Selbst wenn auf Seiten des Mediators die allparteiliche Haltung weiterhin unerschütterlich vorliegt, können die Befürchtungen der Medianden den Mediationsprozess gefährden.

Wie ist nun mit der Gefahr, die die Einzelgespräche offenbar mit sich bringen, umzugehen? Zunächst einmal sollten Einzelgespräche nur dosiert angewendet werden, wenn keine alternative Möglichkeit besteht. Erwägt der Mediator Einzelgespräche als ein Instrument zum Einsatz zu bringen, so ist gegenüber den Parteien transparent zu machen, was der Anlass dieser Intervention ist und ggf. auf der Ebene der gewünschten Effekte den Einsatz zu plausibilisieren. Des Weiteren empfiehlt es sich, eventuelle Befürchtungen der Medianden bzgl. der Allparteilichkeit im Zuge des Angebots der Einzelgespräche präventiv zu thematisieren, um bereits im Voraus eine Einschätzung des Umfangs der Befürchtungen zu erhalten und das weitere Vorgehen dementsprechend auszurichten.

Für den Fall, dass die Entscheidung für Einzelgespräche gefallen ist, sind die folgenden Anregungen hilfreich, um die Gefahr des Instruments Einzelgespräch zu reduzieren: Einzelgespräche sind immer mit allen

Beteiligten zu führen und niemals ausschließlich mit einer Partei. Das sichert die Allparteilichkeit des Mediators einerseits und andererseits reduziert es wegen der Gleichbehandlung die Befürchtung der Parteien, der Mediator könnte von der gegnerischen Seite eingenommen worden sein. Dann ist in den Einzelgesprächen zu Beginn noch einmal auf die Allparteilichkeit des Mediators hinzuweisen. Gleichzeitig ist es wichtig, die Parteien darüber aufzuklären, dass es in der nächsten gemeinsamen Sitzung einen Bericht über die wesentlichen Ergebnisse der Einzelgespräche geben wird und die Inhalte dieses Berichts jeweils am Ende des Einzelgesprächs gemeinsam abgestimmt werden.

Durch diese umsichtige Vor- und Nachbereitung beim Einsatz des Instruments der Einzelgespräche sollten sowohl die Mediatoren als auch die Medianden in die Lage versetzt sein, mit den Risiken dieser Technik einen bewussten Umgang etabliert zu haben. Bei Berücksichtigung dieser vor- und nachbereitenden Methoden beim Einsatz von Einzelgesprächen ist davon auszugehen, dass die Gefahr, die dieses Instrument mit sich bringt, kalkulierbar ist.

Umgekehrt können Situationen auftreten, in denen die Mediationssituation für die Anwendung von Einzelgesprächen spricht und sich Mediatoren dennoch diesem Instrument verweigern, weil sie die davon ausgehende Gefahr überschätzen. Auf diese Weise kommt es vor, dass Mediatoren den Mediationsprozess gefährden, gerade weil sie das Instrument des Einzelgesprächs nicht anwenden.

Solche Situationen, die für die Anwendung von Einzelgesprächen sprechen, sind z. B. die oben genannten motivationalen Fragestellungen, die die Teilnahme an der Mediation betreffen, das Auftreten enormer Verhärtungen der Positionen auf Seiten der Medianden, welches eine unerwartete Blockade in den Mediationsprozess einbringt, und die Anwendung bestimmter Gesprächstechniken, die sich eher für eine Anwendung im Einzelgespräch empfehlen.

### **Was bedeutet das konkret?**

Auch Einzelgespräche sollten im individuellen Repertoire des Mediators einen Platz einnehmen. Gleichzeitig ist ein Bewusstsein für einen dosierten Gebrauch dieses Instruments in ausgewählten Situationen, die für die Anwendung sprechen, zu empfehlen.

Wenn die Entscheidung für Einzelgespräche getroffen ist, benötigt es eine umsichtige Vor- und Nachbereitung (siehe oben): Transparenz und Plausibilisierung, Gleichbehandlung bei der Durchführung, Ergebnisbericht in der nächsten gemeinsamen Sitzung.

Für den Fall, dass der Mediator tatsächlich eine Beeinträchtigung seiner Allparteilichkeit wahrnimmt, so sollte er seine allparteiliche Haltung über kollegiale Beratung oder Supervision wieder in Balance bringen – was ohnehin generell für solche Situationen mit Reflexionsbedarf bzgl. der eigenen Kompetenz gilt, unabhängig davon, ob Einzelgespräche eine Rolle spielten oder nicht.

Fazit: Einzelgespräche können die Mediation gefährden, die Nicht-Anwendung von Einzelgesprächen kann die Mediation jedoch auch gefährden, daher geht es um einen bewussten Umgang mit diesem Instrument – immer unter der Zielperspektive, die Medianden kompetent dabei zu begleiten, eine für sie optimale Lösung zu entwickeln.

Am Ende dieses Beitrags möchte ich nun ein abschließendes Resümee ziehen, um das eingangs formulierte Ziel der Integration von Theorie und Praxis in Zukunftsrichtung zu stabilisieren: In allen diskutierten Mythen besteht das ursächliche Problem darin, dass eine bestimmte Perspektive auf ein Phänomen zu wenig in allen Facetten reflektiert wird und dadurch eine kontextadäquate und gleichzeitig zieldienliche Flexibilisierung des

(teilweise berechtigten) Mytheninhalts nicht vorgenommen wird. Ich hoffe, mit diesem Beitrag Anregungen zu Elastizität in den individuellen Realitätskonstruktionen – sowohl für Medianden, als auch für Mediatoren – gegeben zu haben, sodass der Unterschied zwischen Theorie und Praxis je nach Kontext manchmal in der Praxis größer als in der Theorie, manchmal in der Theorie größer als in der Praxis und unter Umständen vielleicht manchmal sogar deckungsgleich – aber immer unter der jeweiligen Zielperspektive variabel – sein wird.

## 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.