

# Konfliktmanagement und Mediation

## Aspekte der Implementierung in Unternehmen

# Agenda

---

- Begriffe
- Verfahren Mediation
- Elemente des Konfliktmanagements
- Einführung eines Konfliktmanagementsystems

# Definitionen

## **Konflikt\*:**

- Unvereinbarkeit im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, Fühlen oder Handeln von zwei oder mehr Personen,
- was von mindestens einer Person als solche empfunden wird,
- und die Beeinträchtigung und/oder Verhinderung der Verwirklichung der je eigenen Ziele, Interessen, Gefühle oder Vorstellungen durch die andere(n) Partei(en) hervorruft.

## **Konfliktmanagement\*\*:**

- Institutionalisierte Umgang mit Konflikten mit dem Ziel
- den Prozess der Konfliktprävention und Konfliktbearbeitung zu systematisieren und damit
- Transparenz, Effizienz und Steuerbarkeit sicherzustellen

## **Außergerichtliche Konfliktbearbeitung (Amicable Dispute Resolution\*\*\*)**

- Konfliktlösung außerhalb von Verfahren an staatlichen Gerichten oder Schiedsgerichten
- Verhandlung, Mediation, Schlichtung, Schiedsgutachten

\*Quelle: Friedrich Glasl

\*\* Quelle: PWC

\*\*\* Quelle: ICC

# Konfliktfelder des Zusammenlebens

---

Zielkonflikte

Uneinigkeit über Ziele

Beurteilungs-/  
Wahrnehmungskonflikte

Uneinigkeit über Werte und Normen  
der Zusammenarbeit

Rollen-/Machtkonflikte

Uneinigkeit über Positionen und  
Kompetenzen

Ressourcenkonflikte

Uneinigkeit über die Zuteilung von  
Material, Personal und Finanzen

Beziehungskonflikte

Uneinigkeit in der Beziehung oder  
Zusammenarbeit von Menschen

Strategie-/  
Methodenkonflikte

Uneinigkeit über Wahl und Einsatz  
von Methoden

# Kategorisierung von Wirtschaftskonflikten

- **Innerbetriebliche Konflikte**
  - Konflikte am Arbeitsplatz
  - Konflikte im Team/Projekt
  - Konflikte zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten
  - Konflikte im Fall der Kündigung
  - Konflikte zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft/Betriebsrat
  - Konflikte zwischen Abteilungen/Fachbereichen
  - Konflikte in der Unternehmensleitung
- **Interne Wirtschaftskonflikte**
  - Konflikte zwischen Unternehmenseinheiten
  - Konflikte zwischen Konzerngesellschaften
- **Externe Wirtschaftskonflikte**
  - Konflikte mit externen Geschäftspartnern, Lieferanten, Kunden, Behörden, ...
    - Business to business
    - Business to consumer
- **Gesellschaftsrechtliche Wirtschaftskonflikte**
  - Konflikte mit Anteilseignern
  - Konflikte zwischen Gesellschaftern
  - Konflikte in der Unternehmensnachfolge

# Pledges

- Freiwillige Selbstverpflichtungen, in denen sich die unterzeichnenden Unternehmen verpflichten im Falle eines Konfliktes mit einem anderen Unterzeichner, diesen bevorzugt durch Verhandlung oder ADR Verfahren zu lösen.
- Vorteil:** Vorschlag eines ADR Verfahrens wird nicht als Schwäche ausgelegt
- Beispiele:**
  - CPR\* ADR Pledge (seit 1984 ca. 4.000 Unterzeichner, nahezu alle Fortune 500 Unternehmen)
  - Frankreich: Pledge wurde 2005 initial von 50 Großunternehmen unterzeichnet, u.a. Dassault, Thales, France Telecom\*\*
  - Pledge in Deutschland derzeit durch den RTMKM\*\*\* in Entwicklung (ggf. in Kooperation mit CPR). Im RTMKM sind führende deutsche Unternehmen vertreten u.a. Deutsche Bahn, Lufthansa Technik, AREVA, Bombardier Transportation, Siemens

\*CPR: International Institute for Conflict Prevention & Resolution [www.cpradr.org](http://www.cpradr.org)

\*\* La Charte de la médiation inter-entreprises, inzwischen 61 Unterzeichner [www.cmap.fr](http://www.cmap.fr)

\*\*\*RTMKM: Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft [www.rtmkm.de](http://www.rtmkm.de)

## ■ CPR Corporate ADR Pledge

**CPR Corporate Policy Statement on Alternatives to Litigation®**

COMPANY \_\_\_\_\_

We recognize that for many disputes there is a less expensive, more effective method of resolution than the traditional lawsuit. Alternative dispute resolution (ADR) procedures involve collaborative techniques which can often spare businesses the high costs of litigation.

In recognition of the importance of maintaining good relationships with our people on behalf of our customers, we have decided to support the use of ADR.

In the event of a business dispute, our company has made or will make every effort to resolve the dispute through other party resolution processes, including mediation, arbitration, or pursuing full-scale ADR techniques, before resorting to litigation. For ADR techniques, either party may choose to use a neutral third party.

Our company believes the costs, delay and damage to relationships resulting from adversarial litigation practices have risen to levels that are unsustainable in the present day global business arena. Alternative dispute resolution (ADR) practices developed over the last 30 years have encouraged more cost-effective and collaborative solutions.

Nevertheless, we recognize innovation and advancement need to continue.

We believe it is a priority to explore the use of cost-efficient, sustainable, dispute resolution; we believe that our businesses can and should engage in a systematic and collaborative approach to dispute management and resolution with domestic and global customers, suppliers, partners and competitors.

We believe that outside counsel can be an integral part of our dispute management team and law firms schooled in ADR can better serve our legal needs.

We believe that disputes can be resolved using ADR methods so that the outcome enhances both the company's short and long term well-being, as well as sustaining its vital business relationships.

In recognition of the foregoing, we subscribe to the following statement of principle on behalf of our company and its global subsidiaries:

*"Our company pledges to commit its resources to manage and resolve disputes through negotiation, mediation and other ADR processes when appropriate, with a view to establishing and practicing global, sustainable dispute management and resolution processes."*

Company: \_\_\_\_\_  
 Senior Legal or Executive Officer: \_\_\_\_\_  
 Signature: \_\_\_\_\_  
 Print name: \_\_\_\_\_

Date: \_\_\_\_\_

© 1984. All rights reserved.

More than 4,000 companies are currently subscribing to this Statement on Alternatives to Litigation. The list of subscribing companies is available on the CPR website at [www.cpradr.org](http://www.cpradr.org).

© 2012 International Institute for Conflict Prevention & Resolution. All Rights Reserved.

International Institute for Conflict Prevention and Resolution  
 575 Lexington Ave., 21st Floor | New York, New York 10022  
 Phone: +1 212 949 6490 | Fax: +1 212 949 8859 | [info@cpradr.org](mailto:info@cpradr.org)  
 Visit us on the web at [www.cpradr.org](http://www.cpradr.org)

# Agenda

---

- Begriffe
- Verfahren Mediation
- Elemente des Konfliktmanagements
- Einführung eines Konfliktmanagementsystems

# Definition und Einordnung

---

- Mediation\* ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mit Hilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben.
- Mediation in Deutschland seit dem 26.07.2012 gesetzlich geregelt
- Gerichtsinterne Mediation nur noch in einer Übergangsphase bis zum 25.07.2013, wird durch ein Güterichterverfahren abgelöst

\* § 1 MediationsG [www.mediation.de/mediationsgesetz](http://www.mediation.de/mediationsgesetz)

# Grundprinzipien

Das Potenzial zum Umgang und zur Lösung von Konflikten ist bei den Parteien vorhanden

Das Mediationsverfahren ist bestimmt von der Selbstverantwortung und Autonomie der Parteien

Der Mediator nimmt Bedürfnisse und Interessen beider Parteien auf und sichert Allparteilichkeit zu

Der Mediator sorgt für ein faires Verfahren und sichert Vertraulichkeit zu

Der Mediator informiert beide Parteien offen und vollständig über das Verfahren

Der Mediator gewährleistet die Freiwilligkeit der Teilnahme am Verfahren

Das Ergebnis und die Beendigung des Verfahrens bestimmen ausschließlich die Parteien

Der Mediator weist auf Grenzen seiner Kompetenz oder Allparteilichkeit hin

# Abgrenzung Mediation

- **klassische entscheidungsfokussierte Konfliktlösungsprozesse**
  - Macht der Entscheidung an die dritte/neutrale Partei delegiert (Richter, Schiedsrichter, hierarchisch höhere Person).
  - Vorgehensweise ist durch Normen festgelegt und wird entsprechend zielgerichtet verfolgt.
  - Parteien können sich der Entscheidung nicht entziehen.
  - Verhandlungsführung bei Konflikten zwischen Unternehmen wird auf Seite der Parteien oft an Anwälte delegiert.
  
- **Mediation**
  - Macht der Konfliktlösung bei den Parteien
  - Der neutrale Dritte führt methodisch und zielgerichtet durch den Konfliktlösungsprozess
  - Verfahrensschritte müssen von beiden Parteien jeweils akzeptiert werden
  - Die Parteien haben jederzeit die Möglichkeit, sich der Konfliktlösung durch einseitige Beendigung der Mediation zu entziehen.
  - Es kann sein, dass die Parteien mit Anwälten auftreten, dann muss der Mediator darauf achten, dass der Konflikt zwischen den Parteien und nicht zwischen den Anwälten ausgetragen wird.

# Agenda

---

- Begriffe
- Verfahren Mediation
- Elemente des Konfliktmanagements
- Einführung eines Konfliktmanagementsystems

# Motivation\*

- Umgang mit Konflikten ist eines der wenigen verbleibenden Felder in Unternehmen auf denen grundlegende Innovation und relevante Kosteneinsparung möglich ist
- Unternehmen haben hohe direkte und indirekte Konfliktkosten, die häufig nicht transparent sind
- Neben den Kosten sind Effizienzverluste, Mitarbeiterunzufriedenheit und -fluktuation, Veränderungsresistenz Auswirkungen des fehlenden bewussten Managements von Konflikten
- Konflikte bergen immer auch ein hohes Nutzenpotential, weil durch Sie Schwachstellen aufgedeckt werden oder Innovationen angestoßen werden
- Sich schnell verändernde Märkte erfordern starke Flexibilität und Anpassung der Struktur. Trotz etablierten Change-Managements bleiben oft ungelöste Fragen, die zu einem erheblichen Konfliktpotential führen
- Unternehmen mit Matrix- und/oder Projektorganisation haben systemimmanentes Konfliktpotential durch Konflikte in den Zielvereinbarungen, Kompetenzkonflikte, und häufig mangelnde Rollen- und Schnittstellenklarheit bzw. Transparenz
- Das Image des Unternehmens und die Attraktivität als Arbeitgeber können ebenfalls leiden

\*Quellen: PWC 2011, KPMG 2009, konfliktDynamik 1/2012, eigene Projekte

# Elemente eines Konfliktmanagementsystems\*

- **Verankerung im Unternehmen**
  - Unternehmensleitbild, Commitment durch die Unternehmensleitung, Teil der Unternehmenskultur, Budget/Finanzierung, Bestandteil der betrieblichen Prozesse
- **Freiwillige Selbstverpflichtungen**
  - Pledges, Standardvertragsklauseln in Verträgen mit Lieferanten, Kunden und Arbeitsverträgen
- **Steuerungsinstanz**
  - Organisatorische Aufhängung, Regelung und Koordination, Verantwortung für Weiterentwicklung
- **Konfliktaufstellen**
  - Transparenz im Unternehmen, wer für Erstkontakt zuständig ist. Frühzeitige Erfassung von Konflikten
- **Systematik der Verfahrenswahl**
  - Auswahl des Konfliktbearbeitungsverfahrens nach standardisierten Kriterien
- **Konfliktbearbeiter**
  - Interner Mediatorenpool, externe Mediatoren, institutionelle Pools mit Schiedsgutachtern, Schlichtern und Mediatoren
- **Verfahrensstandards**
  - Vorgehensmodelle/prozesse, interne Richtlinien, externe Verfahrensordnungen (Handelskammern, DIS, ICC, BM)
- **Dokumentation/Controlling/Qualitätssicherung**
  - Falldokumentation, Evaluation, Berichtswesen, Erfolgsmessung
- **Innen- und Außendarstellung/Kommunikation**
  - Interne Transparenz über das Angebot, Imagebildung extern

# Ausgestaltung eines Konfliktmanagementsystems

Konfliktmanagementsysteme sind immer unternehmensindividuell.  
Die Elemente müssen je nach Anwendungsbereich individuell gestaltet werden.

|  | Innerbetriebliche Konflikte | Interne Wirtschaftskonflikte | Externe Wirtschaftskonflikte |
|--|-----------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Verankerung im Unternehmen                     |                             |                              |                              |
| Freiwillige Selbstverpflichtungen              |                             |                              |                              |
| Steuerungsinstantz                             |                             |                              |                              |
| Konflikthanlaufstellen                         |                             |                              |                              |
| Systematik der Verfahrenswahl                  |                             |                              |                              |
| Konfliktbearbeiter                             |                             |                              |                              |
| Verfahrensstandards                            |                             |                              |                              |
| Dokumentation/ Controlling/ Qualitätssicherung |                             |                              |                              |
| Innen- und Außendarstellung/ Kommunikation     |                             |                              |                              |

# Innerbetriebliche Konflikte (Anwendungsbeispiele\*-1)

- Veröffentlichte\* **Anwendungsbeispiele** der Mediation gibt es u.a. von AREVA, SAP, Lufthansa Technik, Deutsche Bank, Deutsche Bahn , EON Kernkraft, VGH
- **Steuerungsinstanz:** Ombudperson (berichtet an Vorstand), Mediationstelle in Teilzeit als Stabsstelle, Mediationsstelle in Teilzeit innerhalb der Rechtsabteilung, Sozialberatung als Teil des Personalmanagements
- **Konfliktaufstellen:** Rechtsabteilung, Personalabteilung, Betriebsrat, Sozialberatung, betriebliches Gesundheitswesen, Gleichstellungsbeauftragter, Ombudsperson, Konfliktnavigatoren (-lotsen), alle internen Mediatoren  
→ Wichtig: niedrigschwelliges Angebot
- **Verfahrenswahl** (Alternativen): Mediation, Coaching, Weiterbildung/Training, Verweis an Betriebsarzt, Therapie,

\*Quellen: PWC 2011, ZKM 5/2011, ZKM 5/2012, konfliktDynamik 1/2012, eigene Projekte

# Innerbetriebliche Konflikte (Anwendungsbeispiele\*-2)

- **Konfliktbearbeiter:** Es werden sowohl interne Mediatorenpools, externe Mediatoren als auch gemischte Teams aus internen und externen Mediatoren eingesetzt
  - Interne Mediatorenpools unterschiedlich groß, von über 70 Mediatoren (EON), über 30 Mediatoren (Bahn) bis zu 1 Mediatorin (Areva)
  - externe Mediatoren z.T. Bestandteil des Pools, z.T. ausschließlich, z.T. nur bei höheren Hierachiestufen oder mangels internem Mediator mit neutraler Position zu den Konfliktparteien oder anderen formalen Kriterien (Sprache, Hierarchie, Ort der Konfliktlösung, fachlicher Background, ...)
  - Vielfach Arbeit in Co-Mediation z.B. intern/extern, Frau/Mann, Jurist/Nicht-Jurist, Nation 1/Nation 2
  - Ausbildung interner Mediatoren erfolgt entweder extern oder auch intern, Ausbildung von Konflikthanlaufstellen für Erstgespräch und Verfahrenswahl i.d.R. intern. Finanzierung der Ausbildung durch das Unternehmen
  - Regelmäßige Supervision/Intervision

\*Quellen: PWC 2011, ZKM 5/2011, ZKM 5/2012, konfliktDynamik 1/2012, eigene Projekte

# Innerbetriebliche Konflikte (Anwendungsbeispiele\*-3)

- **Verfahrensstandards:** Verfahrenskodex der EU, eigene Standards (durch internes Team entwickelt), Standards von Berufsverbänden (BM; BMWA), einheitliches Vorgehensmodell (Phasenkonzept), teilweise sind schriftliche Mediationsvereinbarungen verbindlich
- **Dokumentation/Evaluation:** anonymisierte Fallsammlung, Datenbank der Fälle (Datenschutz beachten), Evaluationsbögen, mit zeitlichem Abstand Nachfrage der Steuerungsinstanz zur Nachhaltigkeit
- **Verankerung und Finanzierung:** Abstimmung/Zusammenarbeit Betriebsrat, Auftrag/Commitment der Unternehmensleitung, Betriebsvereinbarung z.T. eigenes Budget für Mediationsstelle, die alle Kosten trägt, oder pauschal verrechnet. Interne Mediatoren arbeiten i.d.R. „ehrenamtlich“, d.h. in Ihrer normalen Arbeitszeit ohne gesonderte Zusatzvergütung. Teilweise erfolgt Verrechnung der Reisekosten und Kosten des Arbeitszeitausfalls an Abteilung(en) der Konfliktparteien
- **Innendarstellung:** z.T. Berührungspunkte, Marketingkonzept erforderlich, Rundschreiben, Vorträge auf Mitarbeiterversammlungen und Führungskräfte tagungen, eigene Sektion im Intranet, Artikel in Mitarbeiterzeitschrift, Aushänge

\*Quellen: PWC 2011, ZKM 5/2011, ZKM 5/2012, konfliktDynamik 1/2012, eigene Projekte

# Externe Wirtschaftskonflikte (Beispiel Bombardier\* -1)

## Beispielhaft dargestellt an Veröffentlichungen der *Bombardier Transportation*

- **Bestandteile** des Konfliktmanagementsystems der Bombardier Transportation:
  - Konfliktprävention: Claim bzw. Dispute Awareness, Verhindern oder nutzenbringende frühes Erkennen, frühes Einbinden der Projektleiter in den Verhandlungsprozess, Vertragsverständnis-Workshops, Konfliktkritikalitätsindex bewertet Projekte und hat Einfluss auf Ausstattung der Projekte
  - Konfliktbeilegung (s.u.)
  - Monitoring (s.u.)
- **Steuerungsinstanz:** Claim Management als Zentralfunktion (seit 2005), selbständige Abteilung innerhalb des Bereichs Legal
- **Konfliktanlaufstellen:** Rechtsabteilung, Project Contract Manager (PCM), Competence Center Dispute Resolution in einer Rechtsabteilung, internes Center of Expertise
- **Verfahrenswahl:** Auswahltool (Eigenentwicklung) „Dispute Resolution Recommendation Matrix“ DRRM anhand eines Kriterienkatalogs (scorecard)
- **Verfahrensalternativen:** Mediation, Adjudikation, Schiedsgutachten, Schiedsgericht, Gericht

\*Quellen: PWC 2011, konfliktDynamik 1/2012, diverse Vorträge

# Externe Wirtschaftskonflikte (Beispiel Bombardier\*-2)

- **Konfliktbearbeiter:** Sorgfältige Auswahl externer Konfliktbearbeiter (Mediator, Schiedsgutachter, Schiedsrichter) – eigene Vorschlagsliste,
  - Unterstützung im Verfahren durch in ADR geschulte Syndikusanwälte der Rechtsabteilung(en), externe RA mit breiter Erfahrung im ADR Verfahrensspektrum als Parteivertreter in Schiedsgerichts/Gerichtsverfahren
- **Verfahrensstandards:** Intensive Vorbereitungsphase (mit Fachbereich – PCM) – datenbankgestützt, Prozessrisikoanalyse (Tool: LOGOS) , Einbindung von Vertretern des oberen Managements in Vorbereitung,
- **Dokumentation/Evaluation:** einheitliches Berichtswesen in zentraler Datenbank, schafft Transparenz, z.B. Mehrfachkonflikte mit einem Vertragspartner in verschiedenen Bereichen
- **Verankerung und Finanzierung:** Eigene Abteilung CM mit Budget, Konfliktmanagement ist definierter und verbindlicher Bestandteil der Betriebsabläufe, Schulung der Unternehmensjuristen in alternativen Streitbeilegungsverfahren, unternehmensinterne Mediationsausbildung (nicht nur für Juristen), Praxisgruppe „Dispute Resolution“
- **Innendarstellung/Außendarstellung:** eigene Intranetseite des Claim managements, webbasierte Wissenplattform zugreifbar für alle dezentralen Claim Manager, Claim Management Workshops 2\*p.a.
- **Erfahrungen:** U.a. seit 2005 über 40 Mediationen, 60 % erfolgreich, 20% weiter im Schiedsgerichts- , 20 % weiter im Gerichtsverfahren.

\*Quellen: PWC 2011, konfliktDynamik 1/2012, diverse Vorträge

# Externe Wirtschaftskonflikte - Einzelaspekte

- „Most dispute-wise companies“ haben nach einer Studie der American Arbitration Association (AAA)\* einen um 28% höheres Kurs-Gewinn-Verhältnis als der Durchschnitt bzw. ein um 68% besseres Verhältnis als „least dispute-wise companies“.
- Unternehmen, die den CPR Pledge in den USA unterzeichnet haben, unterscheiden sich auch in Deutschland signifikant in der Wahl der Konfliktlösungsverfahren\*\*
- Internationale Wirtschaftskanzleien bauen Kompetenzcenter für Mediation und ADR auf und etablieren diese Verfahren als gleichwertige Verfahren.
- Vertragsklauseln, die ausdrücklich die Mediation als ein dem Gerichts-/Schiedsgerichtsverfahren vorgeschaltetes Verfahren vorsehen finden zunehmend Akzeptanz, in den Klauseln kann direkt eine Verfahrensordnung festgelegt werden
- Für Verfahrensordnungen (auch spezielle Mediationsordnungen) kann auf Standards von Institutionen wie den Handelskammern, dem ICC , der DIS oder Vereinigungen wie CPR oder AAA zurückgegriffen werden
- Verwaltete ADR-Verfahren\*\*\* bringen viele Vorteile in der Initiierung, Etablierung, Klärung von Verfahrensfragen wie Sprache, Ort, etc., Auswahl/Vorschlag von Mediatoren oder anderen externen Dritten
- Am ICC\*\*\*\* seit 2001 125 Mediationsverfahren mit Parteien aus 65 Ländern, mit 73%<sup>1)</sup>/84 %<sup>2)</sup> Erfolgsquote, Mediationen sind 90% aller ADR Verfahren am ICC

\*Quelle: American Arbitration Association Dispute-Wise Business Management 2006 , [www.adr.org/](http://www.adr.org/)

\*\* Quelle: Klaus-Olaf Zehle Masterthesis EUV 2005 [www.equidis.de](http://www.equidis.de), ZKM 01/06

<sup>1)</sup> Bei Einleitung

<sup>2)</sup> Nach dem ersten Gespräch

# Agenda

---

- Begriffe
- Verfahren Mediation
- Elemente des Konfliktmanagements
- Einführung eines Konfliktmanagementsystems

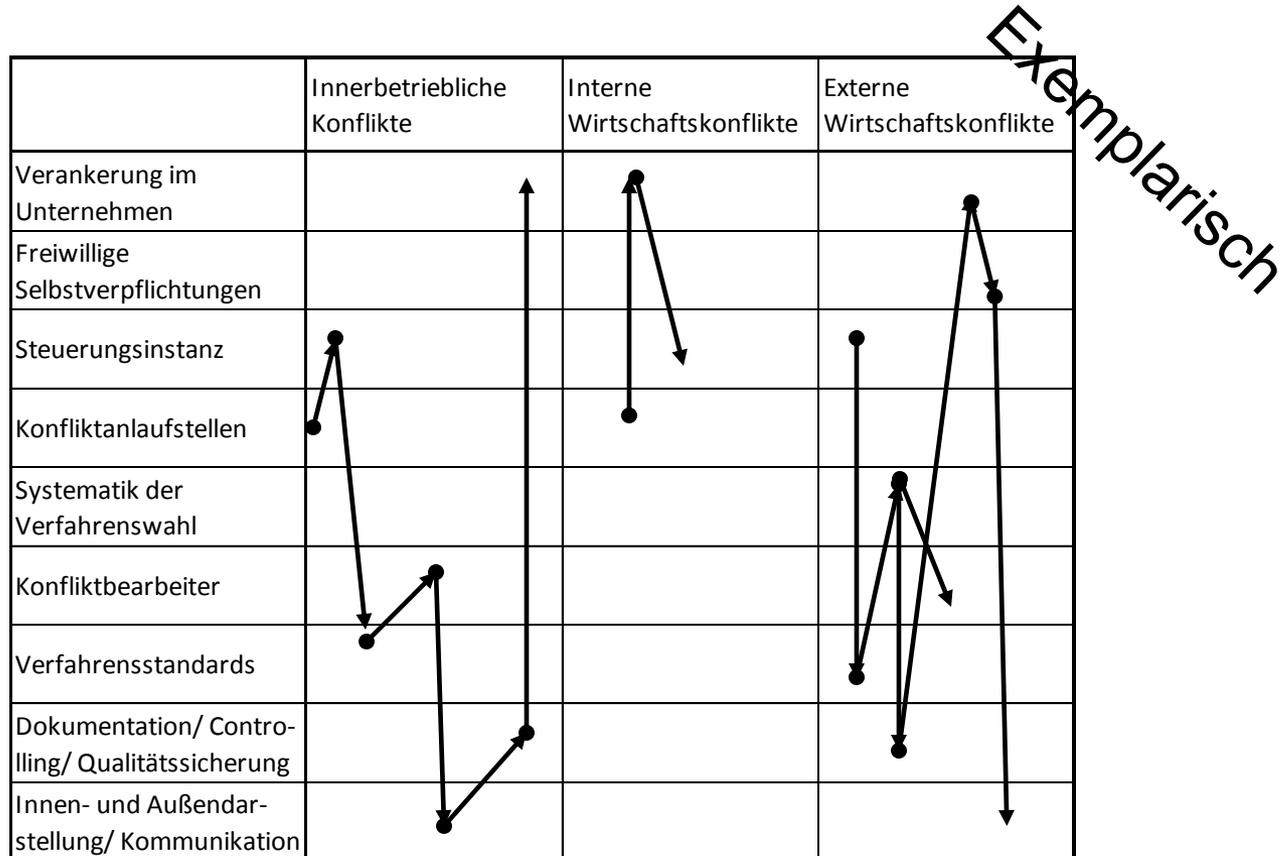
# Handlungsempfehlungen\*

- Start mit der Einführung einzelner Elemente von Konfliktmanagement mit dem bewussten Blick auf das Ganze im Hintergrund
- Bestandsaufnahme der bestehenden Situation
  - Konflikthanlaufstellen und deren Konfliktlösungsvorgehen
  - Mitarbeiter mit Ausbildungen/Erfahrung in alternativen Streitbeilegungsverfahren
- Commitment durch die Unternehmensleitung einholen
- Bereitstellung von Ressourcen (Personal, Budget,...)
- Erstes Konzept, das die Rollenklarheit der Beteiligten schafft
  - (zeitliche) Verfügbarkeit
  - Vertraulichkeit/Berichtswege und Umfang
- Personenunabhängige Institutionalisierung des KMS
  - Schaffung von Synergien zwischen allen bestehenden Elementen
- Dokumentation, Qualitätssicherung und Controlling
- Akzeptanz im Unternehmen schaffen
  - Marketing intern, niedrighschwelliges Angebot, Berührungspunkte abbauen
- Vernetzung mit anderen Unternehmen und Experten

\*Quelle: PWC 2011, ZKM 4/2006, eigene Recherche

# Implementierung eines Konfliktmanagementsystems

Die Einführung kann schrittweise geschehen,  
sollte aber den Blick aufs ganze nicht außer Acht lassen



# Einführungsphase

- Start an einer Stelle, stark angetrieben von Promotoren  
Benennung einer verantwortlichen Stelle/Person zur Koordination aller Aktivitäten
- Pilotprojekte
- Konzeptentwicklung nach Auftrag durch Geschäftsleitung
  - Bestandsaufnahme
  - Klärung der Steuerungsinstanz
  - Klärung der Prozesse/Verfahrensfragen
  - Make or Buy
- Verankerung im Unternehmen
  - Leitbild, Ausstattung, Finanzierung
- Kommunikation

Eines ist stärker als alle Armeen dieser Welt:  
Eine Idee, deren Zeit gekommen ist

Victor Hugo

# Kontakt

**Klaus-Olaf Zehle** Dipl. Wi.-Ing., LL.M. (Com.), M.A. Mediation  
*Certified Mediator (IMI), Systemischer Coach*

Geschäftsführer  
EQUIDIS GmbH

Schlüterstraße 14  
20146 Hamburg  
Tel. +49 40 600 928 43  
Fax +49 40 600 928 44  
Mobil +49 172 44 95 665  
zehle@equidis.de  
www.equidis.de

Geschäftsführer  
Mediation GmbH

Waldreiterweg 23  
22927 Großhansdorf  
04102 69 19 157  
04102 69 19 158  
  
zehle@mediation.de  
www.mediation.de  
www.mediator-finden.de

Vorstand  
Hamburger Institut für Mediation e.V.

Vorstand  
Mediationszentrale Hamburg e.V.

Beirat  
Verband Deutscher Wirtschaftsingenieure

Gelistet als  
Mediator im CPR International Panel, New York ([www.cpradr.org](http://www.cpradr.org))  
Mediator an der Mediationsstelle der Handelskammer Hamburg ([www.hk24.de](http://www.hk24.de))  
Schlichter für IT Streitigkeiten an der Handelskammer Hamburg ([www.hk24.de](http://www.hk24.de))

# Quellen

- konfliktDynamik 1/2012: Lars Kirchhoff, Konfliktmanagement(-systeme) 2.0, S. 4-14
- konfliktDynamik 1/2012: Ute Thiesen, db fairness@work – von der Mobbingberatung zum Konfliktmanagement in der Deutschen Bank, S. 16-21
- konfliktDynamik 1/2012: Ulrich Hagel, Alexander Steinbrecher, Systematisches Konfliktmanagement für externe Wirtschaftskonflikte, S. 24-35
- konfliktDynamik 2/2012: Hannah Tümpel, 10 Jahre Mediationsverfahren bei der Internationalen Handelskammer, S. 152-159
- KPMG 2009: Alexander Insam et.al., Konfliktkostenstudie  
Herausgeber KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- KPMG 2012: Alexander Insam et al., Best Practice – Konfliktkostenmanagement 2012  
Herausgeber: Unternehmerschaft Düsseldorf e.V.
- PWC 2005: Stephan Breidenbach, Ulla Gläßer, Lars Kirchhoff et al. , Commercial Dispute Resolution – Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich  
Herausgeber: PricewaterhouseCoopers AG und Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)
- PWC 2011: Ulla Gläßer, Lars Kirchhoff et al. , Konfliktmanagement – Von den Elementen zum System  
Herausgeber: PricewaterhouseCoopers AG und Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)
- ZKM 1/2006: Klaus-Olaf Zehle, Außergerichtliche Konfliktbeilegung kraft freiwilliger Selbstverpflichtungen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung S. 22-25
- ZKM 4/2006: Markus Troja, Christian Stubbe, Lehrmodul 5: Konfliktmanagementsysteme, S. 121
- ZKM 5/2011: Jürgen Briem, Professionelles Konfliktmanagement für innerbetriebliche Konflikte, S. 146-149
- ZKM 5/2012: Susanne Becker, Innerbetriebliche Mediation bei AREVA in Deutschland, S. 154-158
- ZKM 5/2012: Hannah Tümpel, Bringing the parties to the table, S. 162-165

---

**EQUIDIS**

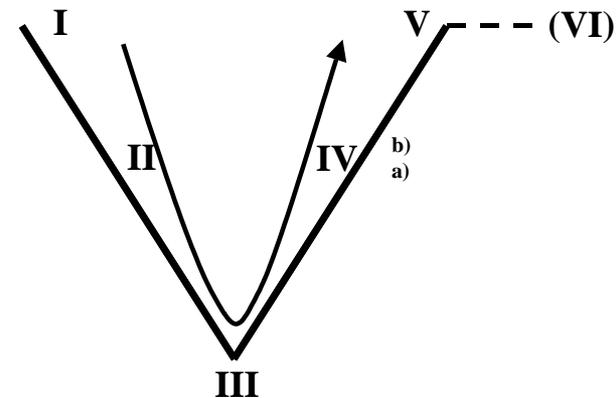
**Backup**

# Backup

- Vorgehensmodell Mediation
- Stile der Mediation
- Grenzen der Mediation

# Phasenmodell

- I** Auftragsklärung,  
Arbeitsbündnis, Vereinbarungen zum Verfahren
- II** Bestandsaufnahme,  
Ermittlung der regelungsbedürftigen Themen
- III** Analyse, Bearbeiten der Konfliktfelder,  
Suche nach den Interessen hinter den Positionen
- IV** Lösungsfindung
  - IVa) Aufspannen des Lösungsraums,  
Lösungsalternativen erarbeiten
  - IVb) Bewerten und Auswählen der Lösungen
- V** Gestaltungsphase,  
Beschreibung der Lösung,  
Abschluss des Mediationsverfahrens
- VI** Umsetzung

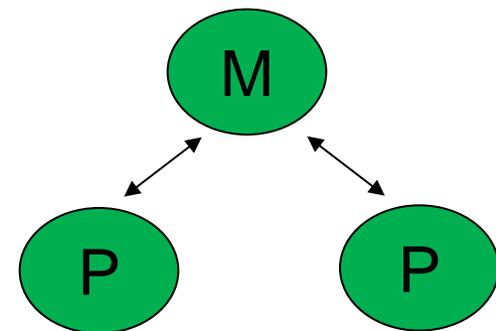


# Phase I

Auftragsklärung

Arbeitsbündnis - Festlegung der Verfahrensregeln

- Ziele
  - Gemeinsame Arbeitsgrundlage schaffen
  - Vertrauensverhältnis zwischen Mediator und Parteien
- Inhalte
  - Erwartungshaltung klären
  - Vorstellung Verfahren
  - Prinzipien der Mediation
- Ergebnisse
  - Mediationsvertrag/-auftrag

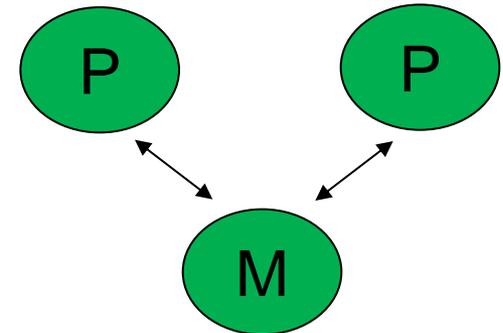


# Phase II

Bestandsaufnahme

Ermittlung der regelungsbedürftigen Themen

- Ziele
  - Verstehen des Konfliktes
  - Offene Plattform schaffen
- Inhalte
  - Sachverhalte herausarbeiten
  - Sichtweisen verstehen
  - BATNA\* klären
- Ergebnisse
  - Themensammlung (priorisiert)



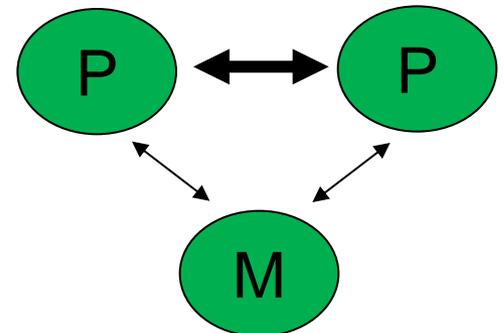
\* BATNA = Best Alternative To Negotiated Agreement

# Phase III

Analyse, Bearbeiten der Konfliktfelder,  
Suche nach den Interessen hinter den Positionen

- Ziele
  - Raum/Voraussetzungen für die Lösungsfindung schaffen
- Inhalte
  - Das Problem hinter dem Problem erkennen
  - Bedürfnisse der Parteien sichtbar machen
  - Interessen ermitteln
- Ergebnisse
  - Sammlung der Interessen (Bezugspunkte)

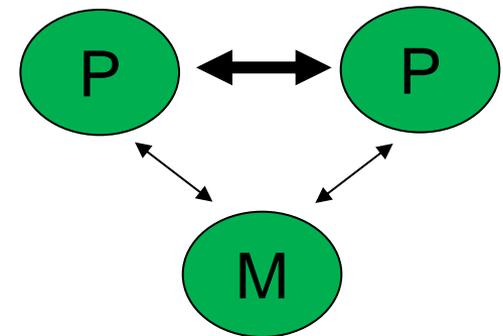
→ Die Königsdisziplin der Mediation



# Phase IVa)

Aufspannen des Lösungsraums,  
Lösungsalternativen erarbeiten

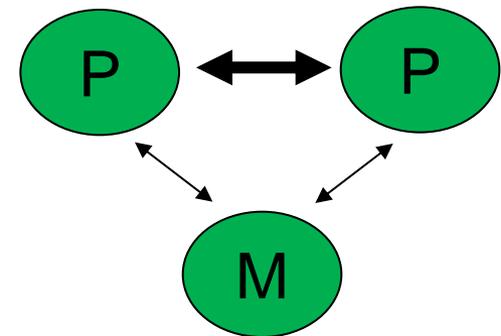
- Ziele
  - Basis für eine Einigung schaffen
- Inhalte
  - Schaffung von kreativen wertschöpfenden Lösungen,
  - zukunftsorientiertes Denken der Parteien erreichen,
- Ergebnisse
  - Lösungsoptionen



# Phase IVb)

Bewerten der Lösungsoptionen  
Auswählen der Lösungen

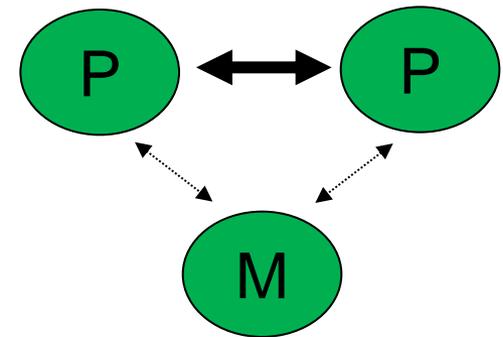
- Ziele
  - Lösung bestimmen
- Inhalte
  - Fairnesskontrolle (Bezugspunkte)
  - Auswahl der Lösung(en)
- Ergebnisse
  - Lösung(en)



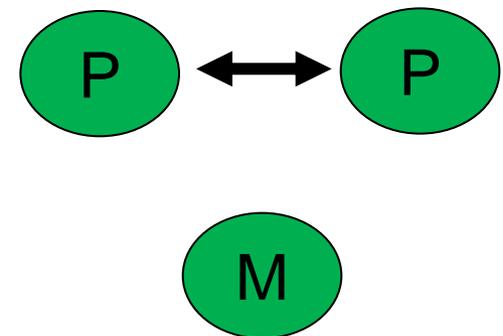
# Phase V

Gestaltungsphase, Beschreibung der Lösung(en),  
Abschluss des Mediationsverfahrens

- Ziele
  - Sichern der Ergebnisse des Verfahrens
- Inhalte
  - Detaillierte Formulierung Einigungsdokument
  - Rechtliche Absicherung
- Ergebnisse
  - Vereinbarung; Einigungsdokument
  - Folgetermin

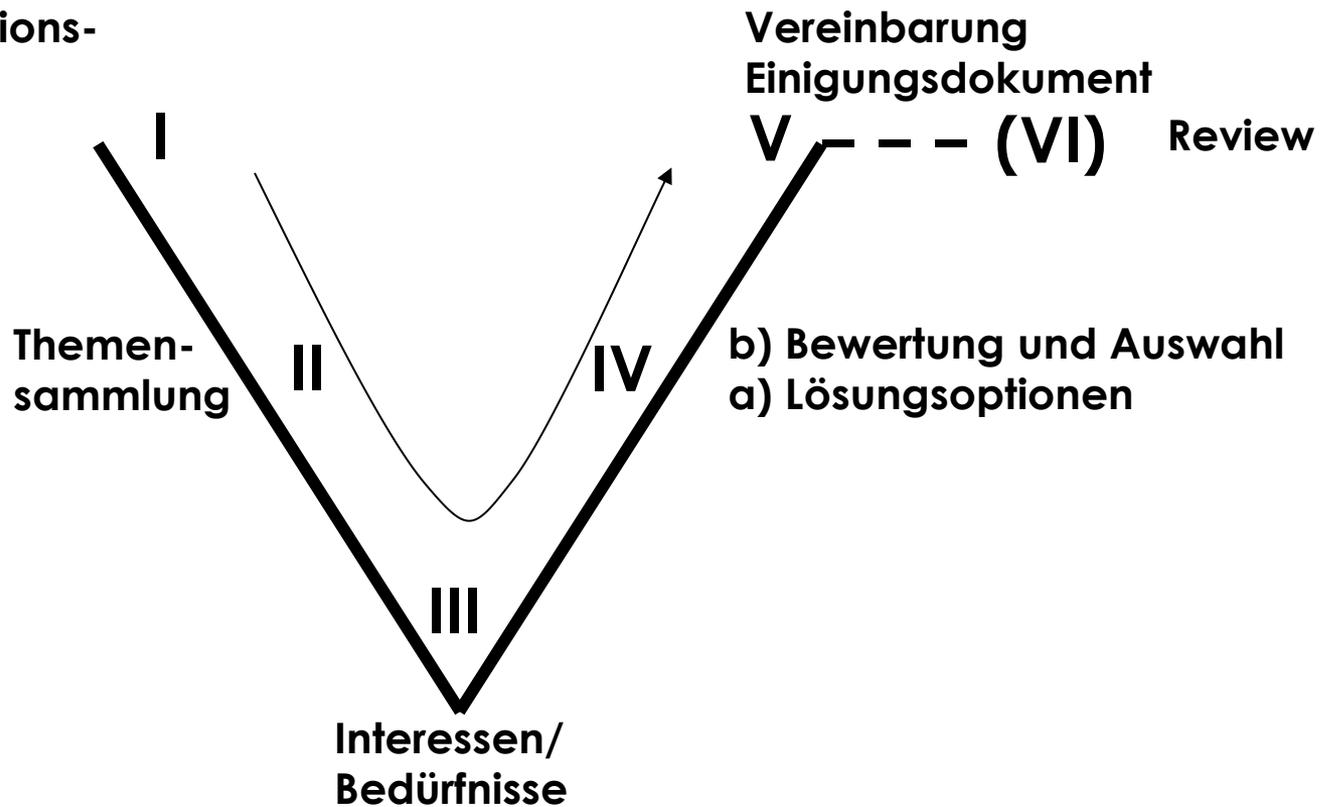


- Ziele
  - Ergebnisse des Verfahrens dauerhaft sichern
- Inhalte
  - Abgleich der umgesetzten Ergebnisse mit den Vereinbarungen
- Ergebnisse
  - Reviewprotokoll
  - Überarbeitetes Einigungsdokument/Zielvereinbarung
  - Festlegung Folgetermin



# Ergebnisse der Phasen

Mediations-  
auftrag



# Backup

- Vorgehensmodell Mediation
- Stile der Mediation
- Grenzen der Mediation

# Mediationsstile

---

- Facilitativ
- Evaluativ
- Transformativ

# Facilitative Mediation

---

Der Mediator ermöglicht es den Parteien,

- selbst eine Lösung zu finden,
- durch Anwendung bestimmte Techniken z.B. Loopen, Fragestellung, Visualisieren, Kreativitätstechniken in der Lösungsfindung
- Identifizierung von Themen sowie Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen den Parteien
- Ermittlung der Interessen und Bedürfnissen der Parteien,

mit dem Ziel,

- gegenseitiges Verständnis zu erreichen,
- ohne aber selbst Inhalte zu steuern
- oder sogar Lösungen einzubringen.

# Evaluative Mediation

---

## Einflussnahme auf Inhalte des Verfahrens durch den Mediator

- Bewertung der Position der Parteien
  - ggf. sogar unter dem Blickwinkel rechtlicher Fragestellungen,
- starke Intervention im Verfahren,
- Steuerung in Richtung Lösungsfindung
- Einbringung eigener Ideen bzw. Diskussionsbeiträge
- Einbringung eigener Lösungsvorschläge

# Transformative Mediation

Transformative Mediation (Bush&Folger sowie Maser) heißt:

- Erleben von Empowerment (Allparteilichkeit des Mediators in der Form, dass sie den Schwächeren stützt),
- Recognition (Anerkennung der Wichtigkeit des Individuums und seiner konfliktbestimmenden Inhalte)
- Understanding (Schaffen des Verständnisses - nicht der Akzeptanz- der Sichtweise der anderen Partei)

Dadurch Anregung eines

- Veränderungsprozesses bei den Parteien
- Prägung des zukünftigen Konfliktverhaltens

**Eine Gewohnheit kann man nicht zum Fenster hinauswerfen –  
man muß sie Stufe für Stufe die Treppe hinunterlocken**

Mark Twain

# Rollenverständnis des Mediators

---

- Passive Rolle – Katalysator - Generalized other
- Aktive Rolle – Chairman – Moderator
- Berater im Hinblick auf Fakten, Regeln, Normen – Enunciator
- „Berichter“ - Prompter
- Kommentator - Evaluator
- Lösungsentwickler – Leader
- Informationsmittler – Go-between

# Ansätze

- Der **Service-Delivery** Ansatz sieht Mediation vor allem als Hilfe bei der schnellen und effizienten Beilegung eines konkreten Konflikts.
- Nach dem **Access-to-Justice** Ansatz ist Mediation vor allem ein alternativer Verfahrensweg, der es (strukturell) benachteiligten Parteien ermöglicht, zu ihrem Recht zu kommen.
- Im **Individual-Autonomy** Ansatz ist der wichtigste Aspekt von Mediation die selbstbestimmte Konfliktbearbeitung durch die Parteien.
- Der **Reconciliation** Ansatz konzentriert sich schwerpunktmäßig auf die Herbeiführung einer Versöhnung zwischen den Parteien.
- Im **(Social)-Transformation** Ansatz soll der Einsatz von Mediation letztlich der Herbeiführung von (gesellschaftlicher)Veränderung dienen.

# Backup

- Vorgehensmodell Mediation
- Stile der Mediation
- Grenzen der Mediation

# Grenzen

- Angeordnete Mediation
- BATNA → Gerichtsentscheidung
- Machtungleichgewicht
  - Gerichtsverfahren gerechter, unabhängig von Macht und Position
- Konfliktlösung soll Präzedenzcharakter haben
- Angebot = Schwäche
- (Zusatz-) Kosten
- Offenlegung → schwächt Position
- Vertraulichkeit
- Freiwilligkeit