Mediation zur innerbetrieblichen Konfliktlösung

Autor: Rainer Sorge - Veröffentlicht 19.10.2021 07:44 - (2370 Zugriffe)

Ein Artikel der Wiki to Yes Fachbeiträge

Nicht bewältigte, verdeckt schwelende oder unkontrolliert bestehende Konflikte im Unternehmen (abteilungsübergreifend oder -intern) verursachen erhebliche Schäden. Durch den Einsatz einer professionellen Mediation könnten diese reduziert oder sogar vermieden werden. Die Mediation hätte nicht nur positive Auswirkungen auf das Konfliktverhalten. Warum sie auch sonst für das Unternehmen nützlich ist, belegt dieser Artikel.

Einleitung

Der Wettbewerbsdruck auf Wirtschaftsunternehmen ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. In einer zunehmend vernetzten und digitalisierten Welt hat die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens entscheidende Bedeutung; sie ist Voraussetzung für positive Geschäftsergebnisse. Damit wächst die Bedeutung des Unternehmenserfolgs und die Notwendigkeit der Optimierung betriebswirtschaftlicher Steuergrößen wird erhöht. In der Regel werden dabei sogenannte KPI (Key Performance Indicators) verfolgt, die versuchen, über die Messung und Auswertung einzelner Faktoren, die Leistung eines Unternehmens zu steuern. Hier werden üblicherweise rein mathematische Methoden verwendet und damit versucht, aus quantitativen Messungen qualitative Aussagen abzuleiten (z.B. produzierte Menge in einer bestimmten Zeiteinheit). Allerdings wird häufig übersehen, dass der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens noch von anderen Faktoren abhängt, die aber nur schwer (wenn überhaupt) messbar und daher betriebswirtschaftlich nicht oder nur ungenau abbildbar sind.

Der Wettbewerbsdruck und die daraus entstehende Notwendigkeit, sich immer häufiger neuen Herausforderungen stellen zu müssen, kann bei Vorgesetzten und Mitarbeitern zu Spannungen

und Konflikten führen. Solche Konflikte schwelen oftmals ungelöst vor sich hin und eskalieren, wenn irgendwann sprichwörtlich „der letzte Tropfen das Fass zum Überlaufen bringt“

Genau hier bietet die Mediation Lösungen an; bei rechtzeitigem Einsatz ist oft die Eskalation eines Konflikts vermeidbar.
Unterstützt durch einen Mediator, der die Konfliktparteien durch einen strukturierten Prozess begleitet, versuchen diese, eine für alle Beteiligten passende (Win-win) Lösung zu finden. In diesem Prozess hat der Mediator eine „allparteiliche“ Haltung – er ergreift also keinesfalls Partei für einen der Beteiligten. Alle Teilnehmer verpflichten sich außerdem zur Verschwiegenheit und – auch das ist eine Voraussetzung für eine Mediation – nehmen freiwillig daran teil; sie können darüber hinaus jederzeit die Mediation beenden.

Der Prozess der Mediation besteht aus 5 aufeinander aufbauenden Phasen, bleibt jedoch „agil“. Damit meine ich, dass es bei Bedarf jederzeit möglich ist, zu einer früheren Phase zurückzukehren. M.E. ist es auch möglich, eine spätere Phase direkt anzusteuern, jedoch sehe ich dafür eher Chancen bei gering eskalierten Konflikten. Aus Sicht des Mediators gibt es dabei 3 methodische Schritte:

1. Ich will alle Medianten verstehen
2. Ich will das Verstandene alle Medianten vermitteln
3. Ich will das Vermittelte unter den Medianten verhandelbar machen

Die Phasen des Prozesses sind:

1. Phase: Abschluss des Mediationsvertrags
   Ziel: Sicheren Rahmen für das Gespräch schaffen und gemeinsame Ziele vereinbaren
2. Phase: Bestandsaufnahme
   Ziel: Themen sammeln, alle Beteiligten haben sich gegenseitig zugehört; der erste Dampf ist abgelassen…
3. Phase: Interessenfindung
   Ziel: Allseitige Klarheit über Interessen, Motive und Bedürfnisse#
4. Phase: Konfliktlösung
   Ziel: Ideen und Lösungsmöglichkeiten erarbeiten
5. Phase: Ergebnis (Abschlussvereinbarung)
   Ziel: Nachhaltige und verlässliche Lösungen sichern

Nutzen und Chancen

Wichtige Einflussfaktoren mit enormen Auswirkungen (Konfliktkosten) auf ein Unternehmen sind z.B.:[1]

- Kosten durch Produktionsausfälle,
- Kosten für Umsetzungen/Versetzungen,
- Kosten für zusätzliche Arbeitnehmer bzw. Überstunden und Überlastung der Kollegen, die Krankheitsausfälle auffangen,
- Kosten für deren Einarbeitung,
- Kosten für die Entgeltfortzahlung,
- Kosten für die Organisation/veränderte Arbeitsplanung,
- Opportunitätskosten,
- Lieferschwierigkeiten,
- Konventionalstrafen und Schadensersatzleistungen.

Aufgrund ihrer schwierigen Messbarkeit sind diese latenten Faktoren oftmals nicht im Perimeter, obwohl sie unter Umständen erhebliche Kosten verursachen und sich damit negativ auf den finanziellen Erfolg des Unternehmens auswirken können. Diese Faktoren werden m.E. aufgrund innerbetrieblich bestehender Konflikte negativ beeinflusst. Sie behindern den reibungslosen

Ablauf, führen zu schlechter bis gar keiner Kommunikation, zu Frustration und wirken sich negativ auf Motivation und Betriebsklima aus. Dazu kommen entgangene Gewinne, die erzielt worden wären, wenn ein Konflikt entweder nicht entstanden oder frühzeitig ausgeräumt worden wäre.

Meine Hypothese ist, dass diese Faktoren auch zu krankheitsbedingten Ausfällen führen und sich dadurch negativ auf das Unternehmensergebnis auswirken. Zufriedene Mitarbeiter führen zu zufriedenen Kunden.[2] Mit einer durchschnittlichen Arbeitsunfähigkeit von 17,3 Tagen je Arbeitnehmer/-in ergeben sich im Jahr 2019 insgesamt 712,2 Millionen Arbeitsunfähigkeitstage.[3] In den daraus entstehenden Ausfallkosten sind noch keine weiteren Folgekosten und Kosten für Produktionsausfälle, die wie oben erwähnt entstehen können, berücksichtigt. Je nach Unternehmen und Position betragen die täglichen Ausfallkosten je Mitarbeiter der arbeitsunfähig ist durchschnittlich ca. 400 Euro.[4]

Aktuell meldet das statistische Bundesamt durchschnittlich 36,70 Euro Kosten pro Stunde, das bedeutet, dass ein Fehltag (angenommen 8 Stunden) reine Arbeitskosten in Höhe von 294 Euro verursacht.[5] Dazu kommen wie (oben geschrieben) Folgekosten.

Die Hypothese lautet: einige dieser Krankheitsfälle ließen sich durch eine rechtzeitige Mediation verhindern. D.h., wenn nur 10% dieser Fälle mediierbar wären (und das ist m.E. vorsichtig geschätzt), würde das zu einer Einsparung von 692 Euro/Jahr führen. Natürlich müssten die Kosten für die Mediation gegengerechnet werden. Und das sind nur die krankheitsbedingten Ausfalltage bzw. Kosten. Daneben wird es m.E. Auswirkungen auf arbeitsrechtliche Konflikte geben.

Wenn man von einer Kündigungsschutzklage ausgeht und den durchschnittlichen Bruttomonatsverdienst eines vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers in Deutschland des Jahres 2020 mit 3.975 Euro zugrunde legt[6] (der Streitwert einer solchen Klage ist der Quartalsverdienst, d.h. in der Regel drei Bruttomonatsverdienste = 11.935 Euro),[7] ergibt sich folgendes:[8]
Im Jahr 2019 wurden an deutschen Arbeitsgerichten 328 713 Klagen eingereicht.[9] Nehmen wir an, auch in diesen Fällen könnten Rechtsstreitigkeiten um (nur) 10% reduziert werden, würden in Deutschland pro Jahr über 32.000 Gerichtsverhandlungen unnötig. Je nach Unternehmen ist also auch hier eine beträchtliche Einsparung möglich; die Kosten einer Mediation dürften dagegen unerheblich sein. Der amerikanische Motorola-Konzern konnte beispielsweise durch Mediation nach eigenen Angaben kontinuierlich ca. 75 % an Prozesskosten einsparen.[10]

Insgesamt betrachtet bietet die Mediation daher aus meiner Sicht sehr gute Möglichkeiten für ein Unternehmen, die Zusammenarbeit zu verbessern, reibungslose Abläufe zu ermöglichen, die Kommunikation zu verbessern und damit auch das Betriebsklima zu verbessern. Damit kann Mediation einen Beitrag leisten zur Work-Life-Balance, die Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen und nicht zuletzt sogar Kosten senken.

Anwendungsfelder der Mediation im Unternehmen

Unternehmensübergreifend

> Diese Einsatzmöglichkeit besteht bei Konflikten die 2 oder mehr Unternehmen oder Organisationen betreffen. Sie sei aber nur der Vollständigkeit erwähnt und gehört wohl eher in den Bereich der Wirtschaftsmediation - ich stelle hier nur innerbetriebliche Anwendungsbereiche dar.

Abteilungsübergreifend

> Konflikte zwischen einzelnen Abteilungen sind häufig der Grund für Reibungsverluste im Betriebsablauf. Typisch sind abteilungsinterne Optimierungen zu Lasten anderer Bereiche oder sogar des Gesamtunternehmens. Bespiel: der Logistikbereich reduziert seine

Lagerhaltungs-Kosten durch Verringerung der Bestände.

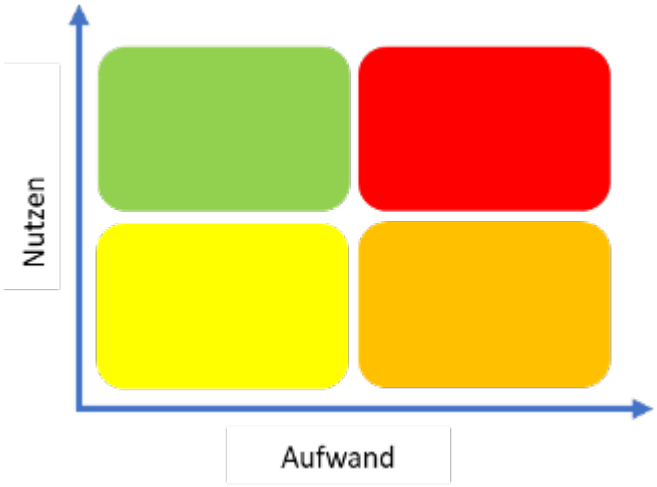
Damit verschlechtert sich die Verfügbarkeit der Produkte, was wiederum zu Lasten des Verkaufsteams führt. Häufig sind gegenseitige Schuldzuweisungen anzutreffen und vorgefasste Meinungen. Jeder weiß genau, was bei den anderen nicht funktioniert. Hier bieten sich vielfältige Einsatzmöglichkeiten für eine Mediation, um für die Konfliktparteien eine „Win-win-Lösung“ zu finden.

Abteilungsintern

Hier sind verschiedene Konfliktsituationen denkbar: Konflikte zwischen zwei oder mehreren Personen und Konflikte zwischen Chef und Mitarbeiter(n). Ziel muss es sein, durch rechtzeitiges Erkennen und den Einsatz eines Mediators Eskalationen und juristische Streitigkeiten zu vermeiden. Hierzu ist zu gewährleisten, dass die Führungskräfte, aber auch der oft beteiligte Betriebsrat über die Funktionsweise der Mediation informiert sind; das Gleiche gilt natürlich grundsätzlich für alle im Unternehmen beschäftigte Mitarbeiter. Führungskräfte und Betriebsrat sind m.E. aber primär wichtig, da diese aufgrund ihrer Funktion am besten in der Lage sein sollten, Konflikte frühzeitig wahrzunehmen – im Idealfall, bevor es zu einer Eskalation kommt; mindestens aber auf einer niedrigen Stufe.[11] Damit das erfolgversprechend umgesetzt werden kann, ist es sinnvoll, Mediation im Unternehmen zu verankern und nicht nur temporär einzusetzen. D.h. einen internen Ansprechpartner für dieses Thema zu haben und dies auch regelmäßig zu kommunizieren. Ich spreche mich damit ausdrücklich nicht für einen internen, im Unternehmen angestellten Mediator aus (siehe Kapitel „Die Wahl des Mediators“). Wenn die Verankerung im Unternehmen gelingt, könnten einige typischen Konfliktkosten wegfallen, mindestens aber deutlich gesenkt werden. Diese entstehen oft durch Reibungsverluste wegen fehlender oder mangelhafter Kommunikation. Gegenseitige Schuldzuweisungen sind häufig an der Tagesordnung. Konkurrenzdenken oder ein Konflikt auf einer höheren Eskalationsstufe (siehe Fußnote Seite 8) könnte sogar zu bewusst falscher Informationsweitergabe führen. Ziel neben der Konfliktlösung sollte die (Wieder-) Herstellung eines wertschätzenden und respektvollen Umgangs miteinander sein; die Einführung entsprechender Teamregeln (und deren schriftliche Vereinbarung) in Phase 5 der Mediation kann hier unterstützen. Wenn eventuell bestehende Beziehungskonflikte angesprochen und gelöst werden konnten, macht es nach meiner Erfahrung Sinn, für die Sachkonflikte, für deren Lösung in einer komplexen Situation Maßnahmen vereinbart wurden, welche nicht unverzüglich umgesetzt werden können, einen Aktionsplans zu vereinbaren - auch um die Umsetzung vereinbarter Dinge nachzuhalten. Hier ein Beispiel:

	Aktionsplan						
Startdatum	Maßnahmen / Aktionen (Wie)	Wer	Bis wann	Status autom.	Kommentare	Definition of done	Kosten-/ Zeitersparnis
				○			
				○			
				○			
				○			

Bei der Priorisierung notwendiger Aktionen (nicht alles ist gleichzeitig machbar und nicht alles ist gleich wichtig) könnte der Einsatz einer Aufwand-Nutzen-Matrix sinnvoll sein. Die Kosten-Nutzen-Analyse ist ein Instrument, um zu bestimmen, ob das Ergebnis (der Nutzen) einer Aktion deren Aufwand (die Kosten) rechtfertigt:[12]



Die vereinbarten Aktionen werden nach Aufwand und Nutzen den vier Bereichen der Matrix zugeordnet. Hierbei stellen die in den unteren beiden Rechtecken eingeordneten Punkte Aktionen mit relativ betrachtet geringem Nutzen dar. Aktionen, die sich im grünen oberen Bereich befinden (also großer Nutzen mit geringem Aufwand) sind sog. „Quick-Wins“, und somit zeitnah umsetzbar; die im oberen roten Bereich sind eher mittel- bis langfristig zu realisieren. Wenn es gelingt, die (ehemaligen) Konfliktparteien zu dieser Vorgehensweise zu animieren, sollte der langfristigen positiv veränderten Zusammenarbeit nichts mehr im Weg stehen. Wie oben bereits angemerkt, macht das allerdings erst dann Sinn, wenn eventuell bestehende Beziehungskonflikte angesprochen und gelöst werden konnten.

Personelle Einzelmaßnahmen

> In den Fällen, in denen personellen Einzelmaßnahmen[13] (zu Kündigungen siehe Kapitel "Hinderungsgründe") vorgenommen werden, die nicht einvernehmlich stattfinden, ergeben sich nahezu automatisch Anlässe für Konflikte. Es geht dabei um:

- Einstellung
- Eingruppierung
- Umgruppierung
- Versetzung

Wenn Konflikte erkennbar oder zu erwarten sind, sollte frühzeitig über die Möglichkeit einer Mediation nachgedacht werden, um Eskalationen und/oder juristische Streitigkeiten zu vermeiden. Hier sind besonders die Vorgesetzten, die Personalabteilung und der Betriebsrat zu sensibilisieren.

Die Wahl des Mediators

Bei innerbetrieblichen Konflikten ist es vermutlich hilfreich, wenn der Mediator gute Kenntnisse in den Abläufen des Unternehmens besitzt. So kann er den Sachverhalt schnell erkennen und von Anfang an die richtigen Fragen stellen. Ich halte es allerdings für problematisch einen internen und im Unternehmen angestellten Mediator einzusetzen. Dieser müsste von den Konfliktparteien vollumfänglich in seiner Rolle akzeptiert werden. Die Frage ist, ob ein Mitarbeiter bereit ist, sich einem im gleichen Unternehmen Beschäftigten gegenüber zu öffnen und darauf zu vertrauen, dass alle Prinzipien der Mediation beachtet werden. Gerade bei Beziehungskonflikten sind m.E. Zweifel angebracht.

Der Mediator wiederum muss die Einhaltung der Prinzipien der Mediation gewährleisten. Insbesondere der Punkt „Vertraulichkeit“ aber auch „Ergebnisoffenheit“ werden für ihn sensibel, denn er ist ja seinem Vorgesetzten (möglicherweise also dem Auftraggeber) gegenüber auch zur Loyalität verpflichtet. Dazu kommt, dass vermutlich nicht alle Mediationen zu einem positiven

Ende gebracht werden können – das könnte den Ruf des Mediators beschädigen.

Diese Überlegungen veranlassen mich, von einem internen und im Unternehmen angestellten Mediator abzuraten. Außerdem wird es ein externer Mediator leichter haben, sich bei Bedarf auf die Meta-Ebene zu begeben, gerade weil er den betrieblichen Kontext nicht kennt und es wird für ihn einfacher sein, neutral zu bleiben, weil er im Gegensatz zu einem internen Mediator mit den Beteiligten noch keinen (langjährigen) Kontakt hat.

Hinderungsgründe

In den Fällen, in denen erst dann eine Mediation quasi als letzter Versuch erfolgen soll, das Kind also „schon in den Brunnen gefallen ist“, sind die Erfolgsaussichten m.E. gering. Eine bereits ausgesprochene Kündigung ist hier nicht Gegenstand der Diskussion, da ein solcher Sachverhalt nach meiner Definition den innerbetrieblichen Kontext verlässt. Das gilt für mich auch, wenn in diesem Fall das Gericht eine Mediation vorschlägt, z.B. über die Höhe der Abfindung. Als Ausnahme ist für mich allerdings eine Mediation wertvoll und vorstellbar, wenn das Gericht entscheidet, dass das Arbeitsverhältnis fortbestehen soll (z.B. wegen unwirksamer Kündigung); und (das ist entscheidend) alle Beteiligten der Meinung sind, dass es sinnvoll und zumutbar ist, weiter zusammen zu arbeiten. Als weitere Hinderungsgründe sehe ich:

- wenn es nicht gelingt, die Machtbalance zwischen den Medianden auszugleichen (Chef / Mitarbeiter)
- wenn es sich um eine erzwungene Mediation handelt (dienstliche Anweisung), also die Teilnahme nicht freiwillig erfolgt
- wenn es beim Konflikt um zu gewalttätigen Auseinandersetzungen kam
- wenn tiefe seelische Verletzungen vorliegen (wie z.B. durch Mobbing)

Schlussbemerkung

Alle diese Hinderungsgründe sollten die Ausnahme sein. Wenn, wie in Kapitel "Abteilungsintern" beschrieben, die Mediation im Unternehmen verankert ist, werden sich viele Anlässe bieten, sie für alle (Firma und Mitarbeiter) gewinnbringend einzusetzen. Bei der innerbetrieblichen Mediation wird der Grundsatz der Freiwilligkeit natürlich eingeschränkt, gerade wenn die Geschäftsleitung die Teilnahme an einer Mediation quasi als Anweisung erteilt. Wichtig ist dann, dass alle Beteiligten sich zu einer aktiven Teilnahme an der Mediation bereit erklären und eigenverantwortlich und ergebnisoffen an einer Konfliktlösung mitwirken.

Bruchsal, 30.09.2021
Rainer Sorge, Mediator

Hinweise und Fußnoten

Headerbild von Gerd Altmann auf Pixabay
Profil des Autors: Rainer Sorge
Mehr zum Thema siehe innerbetriebliche Mediation, Konfliktlotse

1 {trackerautoritem trackerId="16" fieldId="103" fieldId2="622" itemId="12282"}
2 {trackerautoritem trackerId="16" fieldId="103" fieldId2="622" itemId="12283"}
3 {trackerautoritem trackerId="16" fieldId="103" fieldId2="622" itemId="12284"}
4 {trackerautoritem trackerId="16" fieldId="103" fieldId2="622" itemId="12282"}
5 Stat. Bundesamt, 03.05.2021
6 Stat. Bundesamt: Stand 24. März 2021
7 § 42 Gerichtskostengesetz
8 www.arbg-hamm.nrw.de › kosten › rechner
9 Statistisches Bundesamt, Fachserie 10 Reihe 2.8, 2019
10 RSW Steuer- und Unternehmensberatung (www.rsw.ag › files › Weitere Leistungen)
11 Zu den Eskalationsstufen siehe {trackerautoritem trackerId="16" fieldId="103" fieldId2="622" itemId="980"}
12 siehe z.B. {trackerautoritem trackerId="16" fieldId="103" fieldId2="622" itemId="5820"} / Kosten-

Nutzen-Analyse
13 § 99 BetrVG

Verbundener Inhalt:

- Wie bekomme ich den Gegner an den Tisch?
- Die Sprache des Konflikts