

Wilfried Kerntke,  
unter Mitarbeit von Dirk Splinter und Ljubjana Wüsthube

**Mediation als Organisationsentwicklung**  
**Mit Konflikten arbeiten**  
**Ein Leitfaden für Führungskräfte**



**Vorwort: An wen richtet sich dieses Buch?**

**Teil A: Von der Mediation zur Organisationsentwicklung**

1. Mediation im Betrieb
  - 1.1 Was ist Mediation?
  - 1.2 Warum Mediation?
    - a) Unbearbeitete Konflikte kosten viel Geld
    - b) Herkömmliche Wege kosten viel Zeit
    - c) Gerichtliche Auseinandersetzungen schaden dem Ansehen
    - d) Konfliktchancen nutzen
    - e) Organisationales Lernen fördern
    - f) Die Dialogfähigkeit des Betriebes stärken
  - 1.3 Wirtschaftsmediation oder Organisationsmediation?
  - 1.4 Kann Mediation Sie unterstützen?
  - 1.5 Was MediatorInnen mitbringen müssen
    - Neutralität
    - Allparteilichkeit
    - Freiwilligkeit
    - Ein klarer Umgang mit Macht und Hierarchie
    - Entscheidungsoffenheit.
    - Kulturkompetenz,
    - Einsicht in organisationale Zusammenhänge
    - Beratungsfertigkeiten
    - Interventionsberechtigung
    - Verfahrensstandards und ethische Standards
    - Möglichst eine Kollegin oder einen KollegenUnd was Mediatoren nicht mitbringen müssen:
    - Expertenwissen
    - Rechtsberatung
  - 1.6 Mediation bei Mobbing?
  - 1.8 Teamentwicklung oder Mediation?
  - 1.9 Mediation und Organisationsentwicklung
2. Konfliktkultur- und dynamik in Organisationen
  - 2.1 Bilder der Organisation
  - 2.2 Konflikt-Eskalation
  - 2.3 Konfliktmanagement – erste Grundzüge  
Exkurs: Mediation und Recht

- 3. Entwicklungsorientiertes Konfliktmanagement:**  
Die zunehmende Berücksichtigung von Komplexität
  - 3.1** Die Arbeit mit den Parteien
  - 3.2** Einbezug der Stakeholder  
Exkurs: Mediation in Konflikten mit vielen Beteiligten.  
Personalvertretungen als stakeholder  
Stakeholder-Einbezug und Vertraulichkeit
  - 3.3** Organisationales Lernen: Das Feed-Back nach der Mediation  
Exkurs: Rücknahme der Verantwortung
  - 3.4** Berücksichtigung der Entwicklungsphasen der Organisation
    - a) Die Pionierphase
    - b) Die Differenzierungsphase
    - c) Die Integrationsphase
    - d) Die Assoziationsphase
  - 3.5** Entwicklungsorientierung
  - 3.6** Der EOK-Prozess
  - 3.7** EOK bei Konflikten zwischen Organisationen
  
- 4. Konfliktmanagement dauerhaft verankern**
  - 4.1** Konfliktberatung als ständiger externer Service.
  - 4.2** Konfliktsensibilisierungs-Programme
  - 4.3** Kollegiale Beratung / Konflikt-Perspektiv-Beratung®
  - 4.4** Interne Mediation
  - 4.5** Ein anderer Weg in vernetzten Strukturen
  - 4.6** Die Erfahrungspartnerschaft
  
- 5. Zusammenschau: Die 10 Schritte des Auftraggebers**
  - 5.1** Mediation ja oder nein – und was sonst?
  - 5.2** Auswahl des Mediators
  - 5.3** Auftragsgespräch
  - 5.4** Der Mediationsvertrag: Ihr Vertrag mit dem Mediator
  - 5.5** Der Auftakt – den Mediatoren Interventionsberechtigung geben
  - 5.6** Rückbindungsaktivitäten unterstützen
  - 5.7** Feedback annehmen
  - 5.8** Den Auftrag abschließen – Mediator und Parteien „entlasten“
  - 5.9** Post-Mediation Workshop entscheiden und ggf. planen
  - 5.10** Ein Konfliktberatungsprogramm entwickeln?

**Teil B: Eine Mediationsgeschichte**

1. Der Fall
  - 1.1 Die Protagonisten
  - 1.2 Der Streit
  
2. Die Mediation
  - 2.1 Vorüberlegungen
  - 2.2 Der Auftakt
  - 2.3 Die Mini-Mediation am Rand der Mediation
  - 2.4 Die Mediation
  - 2.5 Die Rückbindung der Ergebnisse zu den Stakeholdern
  
3. Post-Mediation Workshop
  
4. Organisations-Entwicklungsprojekte

**Teil C: Anhänge**

1. Arbeitsblätter
  - Macht und Regeln
  - Ihr Anteil im Konflikt
  - Stakeholder des Konflikts
  - Konfliktkosten
  - Die Konfliktkultur Ihrer Organisation
  - Die Entwicklungsphase Ihrer Organisation
  - Ihr Führungsmotto
2. Muster für Mediationsverträge
3. Verfahrens- und Verhaltensordnungen für Mediatoren
4. Nützliche Adressen und websites

**Literatur**

**Vorwort: An wen richtet sich dieses Buch?**

Mediation wird mehr und mehr im Arbeitsleben eingesetzt – bei Auseinandersetzungen zwischen Mitarbeitern in Unternehmen und non-profit-Organisationen, bei Konflikten zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, aber auch bei Streitigkeiten zwischen Unternehmen, zum Beispiel über die Kunden- oder Lieferantenbeziehung. Die Mediationsszene in den deutschsprachigen Ländern ist inzwischen gut organisiert. Verschiedene Verbände und andere Zusammenschlüsse sowie zahlreiche Veröffentlichungen sorgen für Begegnungen und einen regen fachlichen Austausch unter Mediatorinnen und Mediatoren\*. Der sanfte Druck der von mehreren Verbänden eingeführten Zertifizierungsverfahren hat diesen Austausch gefördert. In der Mediations-Community kennt man die anderen Kollegen und ihre Standpunkte, kann sich an ihnen reiben, voneinander lernen und sich miteinander entwickeln.

Hingegen besteht ein noch weitgehend ungestillter Bedarf an Austausch und Diskussion zwischen den Anbietern und den potenziellen Auftraggebern für Mediation in Unternehmen und Organisationen. Dies hängt einesteils mit der ungünstigen Struktur der Fachzeitschriften- Landschaft in den deutschsprachigen Ländern zusammen – sie lässt die Anbieter und die potenziellen Auftraggeber jeweils weitgehend unter sich. Andererseits, halte ich für möglich, liegt es an dem mitunter in der Mediationsszene verbreiteten missionarischen Pathos für Mediation. Dies lädt nicht unbedingt zu einer kritischen Auseinandersetzung ein.

Um an dieser Stelle etwas auszugleichen, richtet sich dieses Buch vorwiegend an Führungskräfte in Organisationen. Es soll ihnen praktische Anleitung bieten („wie lasse ich die Konflikte in meinem Betrieb optimal behandeln“), und ihnen gleichzeitig durch die Offenlegung der konzeptionellen Hintergründe einen kritischen Zugang ermöglichen. Es ist ein Buch für interne Organisations-Entwicklungsberater, für Personalleiter- und Entwickler und für diejenigen, die in der Linie Verantwortung dafür tragen, dass in ihrem jeweiligen Bereich Konflikte konstruktiv genutzt werden.

Dass ich für die Darstellung diese Perspektive wähle, ist nur möglich, weil einige meiner Auftraggeber und potenziellen Auftraggeber zu eingehenden und konstruktiven Auseinandersetzungen über Fragen der Organisationsmediation bereit waren und dabei ihre ganz spezifischen Anliegen als Führungskräfte deutlich gemacht haben.

Ich halte es für möglich, dass **externen Beratern und Mediatoren der Perspektivenwechsel auf die Seite ihrer Auftraggeber die Möglichkeit fachlicher Ergänzung** für ihren Werkzeugkasten bietet und eine Überprüfung ihrer eigenen Gestaltungspraxis im Umgang mit Konflikten in und zwischen Organisationen fördert. Dennoch ist dies explizit nicht ein Lehrbuch, um Mediation zu lernen.

Die drei Teile des Buches unterstützen Sie auf unterschiedliche Weise.

**Teil A** legt das Grundverständnis und die Verfahrensweisen von Mediation als Organisationsentwicklung offen. Wir erläutern alle konzeptionellen Fragen und stellen insbesondere das Modell des Entwicklungsorientierten Konfliktmanagements dar. Mit einem guten Verständnis der Prozesslogiken von Organisationsmediation können Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft bewusster und klarer über das Ob und Wie einer Mediation in Ihrem Haus entscheiden und dadurch gegebenenfalls deutlich den Erfolg der Mediation unterstützen.

In der Zusammenschau von Teil A werden alle für Sie entscheidungsrelevanten Stationen der Konfliktvermittlung nochmals in chronologischer Folge vorgestellt. Hier sind die speziellen, mit Ihrer Führungsrolle verbundenen Aufgaben herauspräpariert – die Punkte, die Mediatoren mit Ihnen als Auftraggeber erörtern werden wollen.

---

\* Wir meinen bei den in diesem Buch angesprochenen Personen und Funktionsträgern grundsätzlich stets Männer und Frauen. Um eine schematische Sprachregelung zu vermeiden, sprechen wir in einer weitgehend zufälligen Folge mal die weibliche, mal die männliche Form an.

**Teil B** stellt eine Fallgeschichte aus dem Rahmen unserer Praxis vor – mit besonderem Augenmerk auf Schwierigkeiten, kritischen Phasen und dem Potenzial von Pech und Pannen. Dadurch werden die in diesem Buch vorgestellten Konzeptionen auf besondere Weise anschaulich dargestellt.

**Teil C** gibt Ihnen mit dem Anhang 1 ausgewählte Arbeitshilfen zur Unterstützung der Selbstdiagnose und darauf fußender Entscheidungen zum Konfliktmanagement in Ihrem Unternehmen. Der Anhang 2 gibt mit aktuellen Adressen von Mediationsverbänden Unterstützung vor allem zu Fragen der Qualitätssicherung.

Wesentliche Grundlagen des in diesem Buch angewendeten Verständnisses von Organisationsentwicklung verdanke ich meinem Lehrer, Friedrich Glasl. Seine Konzepte haben mittlerweile weite Verbreitung gefunden und werden in der Literatur gelegentlich wie Allgemeingut behandelt. Seine Anteile sowie die anderer Inspirationsquellen benennen wir in diesem Buch.

Darüber hinaus danke ich den Kolleginnen und Kollegen des von mir mit Ljubjana Wüsthube und Dirk Splinter geleitete Instituts (**inmedio** – Institut für Mediation, Beratung, Entwicklung; Frankfurt(Main)/Berlin) – neben den bisher genannten namentlich Bernd Fechner, Willi Walter und Claudia Ackermann. Auf dem intensiven Austausch über jeden der uns anvertrauten Fälle beruhen die konzeptionellen Gedanken dieses Buches. Unter unseren Kooperationspartnern hat besonders die Fachdiskussion mit Gerhard Leinweber (Leinweber Entwicklung und Coaching, Fulda) und Diego Comba (Studio Legale Comba, Turin), die Entwicklung neuer Konzepte gefördert. Gabrielle Gropman (Boston) hat uns im Harvard Project on Negotiation (PON) ein anregendes Forum für fachlichen Austausch über unsere Konzepte und unsere Praxis geöffnet.

Auch von den ehemaligen Teilnehmerinnen und Teilnehmern unserer berufsbegleitenden Jahresausbildungen „Mediation und Konfliktmanagement“ haben wir im Hinblick auf dieses Buch viel gelernt: Die zahlreichen, von ihnen im Rahmen der Ausbildung in verschiedensten Organisationen durchgeführten Praxisprojekte bilden – über unsere eigenen Projekte hinaus – eine wichtige Erfahrungsbasis im Hinblick auf die Verankerung von Mediation und verwandten Verfahren in Organisationen.

Nicht zuletzt fließen meine Erfahrungen als Personalleiter eines mittelständischen Industrieunternehmens hier mit ein sowie meine ehrenamtliche Tätigkeit als Vorsitzender des Bundesverbandes Mediation. Für das Vertrauen, das es mir möglich gemacht hat in dieser Funktion viele wertvolle Einblicke zu bekommen, möchte ich an dieser Stelle den Verbandsmitgliedern danken.

Offenbach, im März 2004  
Wilfried Kerntke