

Ofen aus? In der Wirtschaft richtig eingreifen

Mediation und Moderation sind moderne Interventionsverfahren für Gruppen, die angesichts zunehmender Teamarbeit immer häufiger in Unternehmen eingesetzt werden. Doch wie unterscheiden sich die beiden Instrumente? Ein Fall aus der Wirtschaft mit Leitfaden für Berater. Die Namen der Beteiligten wurden vom Verfasser geändert.

In der Krisensitzung des Großküchenlieferanten Kulinio GmbH geht es drunter und drüber. „Sie können doch nicht ständig Lügen über unsere Backöfen verbreiten, Frau Marketingchefin. Kein Wunder, dass treue Kunden abspringen!“ ereifert sich der Servicemanager Jürgen Künzler. Seine Stirnadern schwellen an, er ist knallrot im Gesicht. Inga Niemeier, die Angesprochene, schnappt wütend nach Luft. „Also ich bitte Sie, Herr...äh... Künzler, Sie suchen doch nur bei mir die Schuld, damit Sie selbst keinen Finger krum machen müssen, Sie Sie...“ Die frischgeklärte Managerin springt entrüstet auf und knallt die Tür hinter sich zu. Verlegen schweigen die zehn zurückgelassenen Mitarbeiter aus dem Entwicklungs-, Marketing-, Verkaufs- und Serviceteam. Der Unternehmensberater Stefan Blibius, der als Moderator engagiert wurde, räuspert sich vorsichtig. Dann krepelt er entschlossen die Ärmel hoch: „Meine Damen und Herren, so kommen wir nicht weiter.“

Strategiewechsel: Von der Moderation zur Mediation

Nach einer Stunde ergebnislosen Streitgesprächen entscheidet sich Stefan Blibius für einen Strategiewechsel. War zunächst eine Moderation geplant, so verabredet er schließlich ein neues Treffen, um ein Mediationsverfahren durchzuführen.

Vor allem in der Wirtschaft¹ fällt hinzugezogenen Experten die Wahl der richtigen Interventionsform nicht immer leicht. Daher grenzt dieser Text die Beratungsverfahren Mediation und Moderation gegeneinander ab. „Ratlose Berater“ lernen so die jeweiligen Einsatzbereiche, Handlungsstrategien und Wirkungen kennen. Mit Hilfe dieses Leitfadens vermeiden sie einen undurchschaubaren Methodenmix. Der Vorteil: Sie nutzen die spezielle Kraft der jeweiligen Konzepte voll aus. Außerdem fördert der Gewinn an Transparenz, Effektivität und Effizienz die Akzeptanz beim Kunden.

Mediation:

Mediation ist ein Instrument zur kooperativen Konfliktlösung, das in den späten 70er und frühen 80er Jahren nach amerikanischem Vorbild nach Deutschland gelangte. In immer mehr Bereichen wenden sich Streitparteien inzwischen an Mediatoren, um langwierige und teure Gerichtsverfahren zu vermeiden. Mediatoren sind in Gesprächs-

führung und Vermittlung geschulte Manager von Verhandlungen zwischen Konfliktgegnern. Sie streben Win-Win-Situationen (Lösungen ohne Verlierer) an und vermitteln als unparteiische Dritte. Beispiele: Konflikte in Ehe- und Familie, in Arbeit, Verwaltung und Wirtschaft sowie in Umwelt-, sozialen und politischen Fragen.

Verfahrensablauf:

Pre-Mediation: Einleitung, Initiierung und Organisation des Verfahrens.

Main-Mediation: Mediatives Verhandeln

1. Vorbereitung, Einführung und Auftragserteilung
2. Informations- und Themensammlung (von der Beschwerde zum Thema): Darstellung der einzelnen Sichtweisen, Zusammenfassung zu Konfliktthemen
3. Interessenklärung: Herausarbeiten der Interessen und Wünsche hinter den Positionen der Streitparteien, Förderung des gegenseitigen Verständnisses.
4. Optionsbildung: Kreative Suche nach Lösungen auf Basis der Interessen
5. Bewertung und Auswahl von Optionen
6. Abschluss: Übereinkunft und Vertrag

Post-Mediation: Mögliches Ergebnis und Umsetzungskontrolle in einem zusätzlichen Termin.

Moderation:

Dieses Verfahren haben Wissenschaftler und Unternehmensberater in den 60er und 70er Jahren zur Führung mitbestimmungsorientierter Gespräche entwickelt. Der Vorteil: Die Moderation bündelt das Wissen, die Erfahrungen und Ideen mehrerer Personen, um gemeinsam das bestmögliche Ergebnis zu erreichen. Mögliche Sitzungsinhalte: Meinungsbildung, Problemdefinition, Ideen- oder Zielfindung, Planung, Entscheidung oder Durchführung/ Umsetzung.

Verfahrensablauf (drei Phasen):

Einstieg: Begrüßung, Klärung von Gruppen-Stimmung und Erwartungen, Vereinbarung von Spielregeln und Zielen

Hauptteil: Themensammlung und Zusammenfassung, Bearbeitung der Punkte im Team oder in Kleingruppen, Einsatz von Moderationstechniken: Gruppendynamik, Visualisierungs-, Gesprächsführungs- und Kreativitätstechniken sowie Bearbeitungs- und Gewichtungungsverfahren

Abschluss: Eventuell Abarbeitung eines Fragenspeichers, Erstellung eines Maßnahmenplans mit Terminen und verantwortlichen Personen, Rückmeldungen, Feedback.

Schritt eins: Problemdiagnose

Vor Antritt seines Auftrags diagnostiziert der Berater das Problem. In unserem Fall hat der Spartenleiter der Kulinio GmbH den Unternehmensberater Stefan Blibius explizit zu einer Moderation gerufen. Das Ziel: Die elf Mitarbeiter der Backofensparte sollen gemeinsam eine neue Produktstrategie entwerfen. Denn das mittelständische Unternehmen verzeichnet in diesem Produktbereich seit einem Jahr deutlich sinkende Verkaufszahlen.

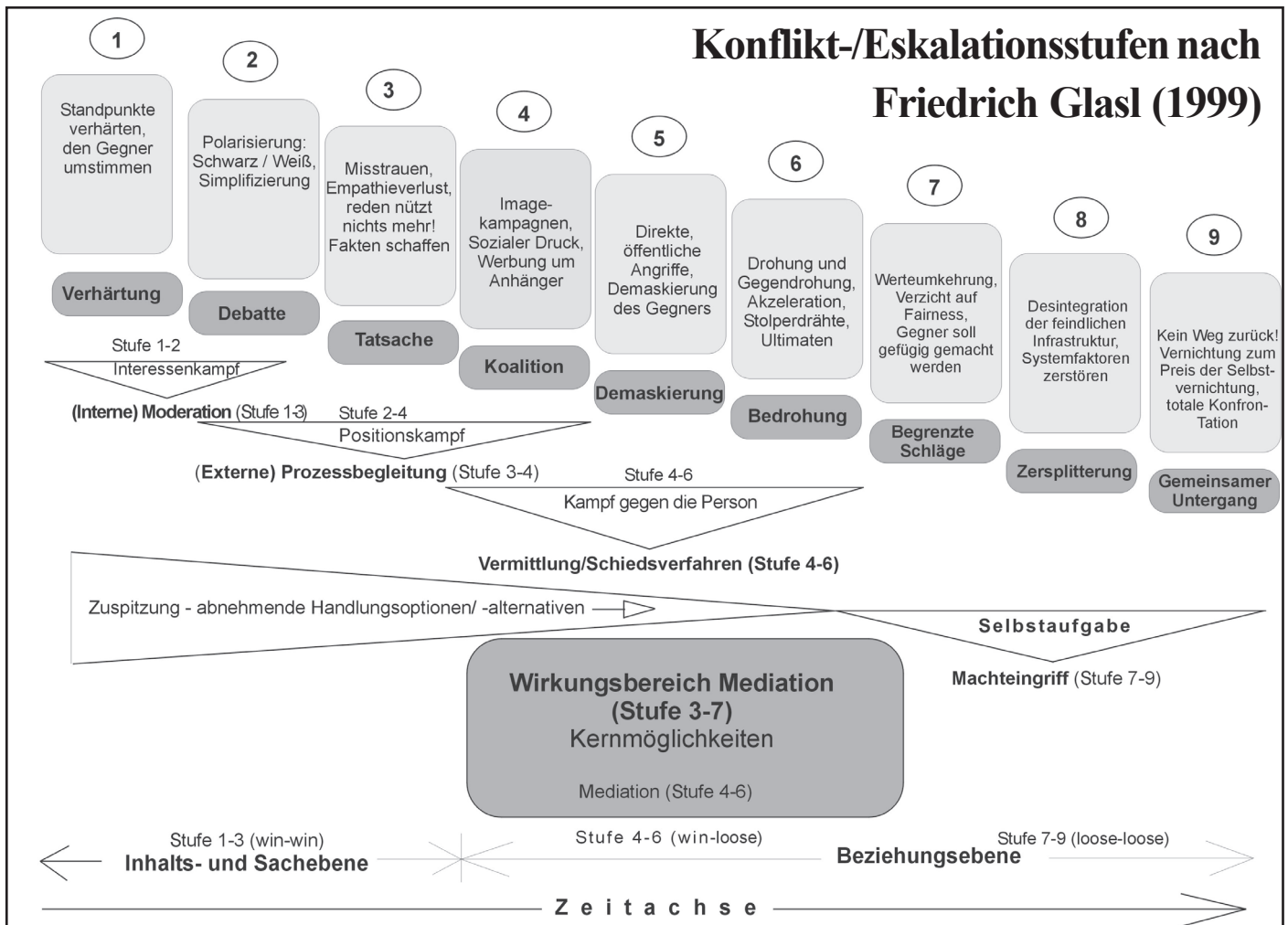
Moderation:

Vordergründig scheinen die Kriterien für eine Moderationssitzung erfüllt. Die Beteiligten sollen eine gemeinsame Teamaufgabe lösen. Solchen Herausforderungen stehen in der Praxis häufig unterschiedliche Arbeitsstile, fachliche Orientierungen und Zielinterpretationen im Weg. Hinzu kommen Machtspiele oder Konformitätsdruck. Viele Gesprächsrunden enden mit der Einigung auf einen Minimalkonsens, der insgesamt nicht weiterführt. Auch eine chaotische Vorgehensweise oder die Scheu vor der Übernahme von Verantwortung beeinträchtigen die moderierte Sitzung. All diese Hindernisse sind für den Berater noch kein Grund, auf die Moderation zu verzichten. Eine erfolgreiche Moderation setzt den Konsens der Beteiligten in Bezug auf gemeinsame Ziele, Normen und Entscheidungsregeln voraus. Vom Grundsatz her ist diese Voraussetzung in Organisationen erfüllt – denn der Arbeitsvertrag verpflichtet die Mitarbeiter zur Zusammenarbeit.

Mediation:

Eine Mediation setzt genau dort an, wo diese gemeinsame Basis in den Hintergrund tritt. Dann haben sich die Sichtweisen, Kompetenzansprüche und Arbeitsstile zu gegenläufigen Interessenspositionen verfestigt. Im Vordergrund der Beteiligten steht nicht mehr das gemeinsame Anliegen, sondern die Wahrung der persönlichen Interessen. Im Mediationsverfahren sind die Interessengegensätze bis zum Schluss nicht vereinbar.

Stefan Blibius hätte ahnen können, was bei Kulinio auf ihn zukommt. Jeder Berater sollte seinem Auftraggeber vorab Fragen



zur Konfliktlage stellen.

Schritt zwei: Prüfung der Konfliktintensität

Häufig eskalieren Konflikte jedoch erst in der gemeinsamen Gesprächssitzung. Dann ist wie bei dem Großküchenlieferanten ein Wechsel von der Moderation zur Mediation beziehungsweise eine gezielte Kombination der beiden Verfahren angezeigt. Wie ein Wachhund sollte der Berater auf bestimmte Indikatoren der Konfliktintensität

Konflikt-Check (Auszug):

- Kam es in der Vergangenheit zwischen einzelnen Personen zu auffälligen Streitigkeiten?
- Wie stark schätzt der Auftraggeber die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und an dessen Ziele ein?
- Welche Faktoren erschwerten seiner Meinung nach bisher die Zusammenarbeit?
- Haben sich zu bestimmten Fragen formelle oder informelle Koalitionen gebildet?
- Legt das Besprechungsthema Verhandlungsprozesse zwischen den Beteiligten nahe?

achten. Grundsätzlich gilt: Je mehr sich die Diskussion von der Sach- auf die Beziehungsebene verlagert, desto mehr ist eine Technik gefordert, die wie die Mediation den Konflikt selbst beleuchtet und ihn nicht gemeinsamen Zielen unterordnet. Der österreichische Wirtschafts- und Politikwissenschaftler Friedrich Glasl unterscheidet neun verschiedene Konflikt-Eskalationsstufen (vg. Abb.), die sich durch die Überschreitung bestimmter Schwellenwerte voneinander abgrenzen. Eine Zuordnung der Interventionsformen Moderation und Mediation zu diesen Eskalationsniveaus erleichtert dem Berater die Strategie-Entscheidung. Demnach kommt die Moderation in den ersten beiden Stufen und je nach Situation in Stufe drei in Frage. Der Wirkungsbereich der Mediation beginnt in Stufe drei, die Kernmöglichkeiten der Mediation liegen in den Konfliktstufen vier bis sechs.

Moderation:

In der ersten Stufe (Verhärtung) stellen die Parteien ihre verhärteten Standpunkte dar und wollen den Gegner umstimmen. Zunehmende Vereinfachung, Schwarz-Weißmalerei und Polarisierung sind die Kennzeichen der zweiten Konfliktstufe (Debatte).

Noch befinden sich die Streitenden auf dem Terrain der inhaltlichen Auseinandersetzung. Sie treten für ihre Interessen und ab Stufe zwei für ihre Positionen ein. Die Elemente des Moderationsverfahrens wie Argumentation, gegenseitige Information und Offenheit treffen auf fruchtbaren Boden. In Konfliktstufe drei (Tatsache) kann die Moderation dagegen nur noch bedingt greifen. Denn die Gesprächsteilnehmer sind inzwischen überzeugt, dass Reden nichts mehr nützt, sie misstrauen einander und schaffen Fakten.

Mediation:

Wird der Konflikt nicht beigelegt, dann tritt an die Stelle des Interessens- und Positionskampfs häufig der Kampf gegen die Person. Auf den Stufen vier bis sechs, Koalition, Demaskierung und Bedrohung, verlieren die Parteien ihre konstruktive Handlungsfähigkeit. Gruppendynamische Störungen brechen durch, das heißt Tabus, Gruppenmythen, Rivalitäten sowie Rollenambivalenzen und Kompetenzmängel treten zutage. Die Mediation macht diese Vorgänge transparent und versachlicht die Diskussion Schritt für Schritt. Sobald die Gegner auf Stufe sieben begrenzte Schläge ausü-

ben, wird auch die Mediation zunehmend wirkungslos. In den Stufen acht (Zersplitterung) und neun (Gemeinsamer Untergang) muss sie durch einen Machteingriff ersetzt werden.

Auf den Mund geschaut: Konversationsanalyse

Je sachlicher eine Auseinandersetzung ist, desto eher können Moderatoren sie in die gewünschten Bahnen lenken. Sobald die Personen sich gegenseitig angreifen, sollten sie zur Mediation übergehen. Die Konversationsanalyse hilft bei der Wahl des richtigen Zeitpunkts. Ein detailliertes Instrumentarium liefert der Soziologie-Professor Heinz Messmer mit seiner Habilitationsschrift „Der soziale Konflikt“³. Laut Messmer handelt es sich erst dann um einen Konflikt, wenn (mindestens) zwei unvereinbare Standpunkte aufeinandertreffen und die Beteiligten zusätzlich unnachgiebig sind.

Moderation

Konversationselement:

z.B. „Ja, Du hast Recht...“

Ist das Kommunikationsverhalten von Nachgiebigkeit geprägt, dann hat die Moderation eine gute Chance. Der Konflikt ist als vorübergehende Episode zu betrachten, die Parteien meiden ihn sogar. Indikatoren dafür sind Äußerungen, die eine Ablehnung aufschieben wie zum Beispiel Rückfragen oder verständnisorientierte Formulierungen.

Konversationselement:

z.B. „Ich persönlich...“

Auch in der nächsthöheren Konfliktstufe, die Messmer anhand der Konversationsanalyse herausgearbeitet hat, greift das Instrument der Moderation. Es handelt sich um Sachkonflikte. Dabei wollen die Gesprächspartner einander inhaltlich überzeugen. Im Vordergrund steht das Thema, die soziale Beziehung bleibt unberührt. Der Soziologie-Professor gibt dieser Art des Meinungsaustauschs die Überschrift „Achtungskommunikation“. Dies meint, dass sich die Parteien auf ein Thema und eine Redeordnung einigen. Sogenannte „Disclaimer“ wie „ich denke, ich persönlich“ schwächen die einzelnen Äußerungen ab. Diese kleinen Einschübe machen deutlich, dass es sich um subjektive Ansichten/Überzeugungen/Erfahrungen handelt. Außerdem versuchen die Beteiligten, den anderen inhaltlich zu verstehen und beziehen sich in der Antwort auf seine Äußerungen.

Mediation

Konversationselement:

z.B. „immer, völlig, total...“

Im Beziehungskonflikt herrscht hingegen die sogenannte „Anschuldigungskommuni-

nikation“ vor. Wenn der Servicechef der Marketingchefin vorwirft, „Sie können doch nicht ständig Lügen über unsere Backöfen verbreiten“, fällt das ganz klar in diese Kategorie. Das Gegenüber wird – auch moralisch – angegriffen, es soll sein Verhalten ändern. Ein beliebtes rhetorisches „Stilmittel“ ist die Kontrastmaximierung. Dabei verharmlösen die Sprecher ihr eigenes Verhalten und werten es auf, während sie das des Gegners übertreiben („sehr, extrem“) und abwerten. Beliebt sind auch sachliche und zeitliche Verhaltensgeneralisierungen („immer, völlig, total“). Die Vorwürfe des anderen werden lächerlich gemacht, ein Wort gibt Anlass für das andere. Der geschickte Mediator aber veranschaulicht den Beteiligten auf feinfühlig Weise, in welche Sackgasse sie sich hineinmanövrieren.

Konversationselement:

z.B. „wenn... dann...“

Im Machtkonflikt haben sich die negativen Merkmale in der Wahrnehmung des Gegenübers verfestigt. Daraus legitimieren die Beteiligten aggressive und feindselige Reaktionen, sie wollen den anderen unterordnen. Die kommunikativen Anzeichen sind verbale Drohungen und schließlich in der höchsten Stufe körperliche Gewalt. In diesem Fall kommt auch Mediation nicht mehr zur Konfliktlösung in Frage.

Krise oder nicht

– Ziele und Wirkungen

Moderation

Die Backofensparte von Kulinio ruft Stefan Blibius zu Hilfe, um die Leistung der Arbeitsgruppe „Produktstrategie“ zu steigern. Allgemein hat Moderation das Ziel, die soziale Handlungsfähigkeit und das fachliche Leistungspotenzial von Gruppen zu erhalten und anzuheben. Dabei gilt das Motto: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“ Doch die Gesprächsteilnehmer im Konferenzraum der Kulinio GmbH wollen nicht kooperieren, sie lassen einander nicht ausreden, beschuldigen und beleidigen sich. Dem Berater gelingt es hier nicht, das Wir-Gefühl zu erzeugen, das die Grundlage für kreative Gruppenprozesse und gemeinsame Spitzenleistung wäre.

Mediation

In der angespannten Lage hilft dem Küchenlieferanten nur eine explizite Krisenintervention weiter. Dazu wählt Blibius das Mediationsverfahren. Mit der Unterstützung eines Mediators werden Konfliktbeteiligte wieder verhandlungs- und entscheidungsfähig. Die Mediation verlangsamt Konflikte und balanciert Machtungleiche-

wichte bestmöglich aus. Der Grundgedanke: Jede Interessen-Partei soll mit ihrem eigenen Anliegen zum Zuge kommen. Im Gegensatz zur Moderation geht dieses Anliegen nicht in einem großen Ganzen auf, sondern bleibt bis zum Schluss identifizierbar. Die Mediation fungiert dabei als Hilfe zur Selbsthilfe. Die Streitparteien sollen gemeinsame Interessen erkennen und selbst eine optimale Problemlösung erarbeiten beziehungsweise aushandeln. Eine Mediation bietet sich als Alternative zum Gerichtsverfahren an, wenn die Konfliktgegner auch nach Abschluss an einer Zusammenarbeit oder an einer Beziehung interessiert sind. Das schrittweise Vorgehen des Mediators baut nach und nach Kommunikationschranken ab und schaufelt dadurch den Weg für die individuelle Problemlösung frei. Win-Win-Lösungen werden möglich – kreative Vereinbarungen, hinter denen alle Parteien stehen. Der Vorteil der Mediation: Auch die Parteien wachsen im Laufe des Verfahrens, sie werden dazu befähigt, ihre Konflikte eigenverantwortlich zu bearbeiten. Viele Mediatoren bezeichnen die Förderung und Stärkung des Einzelnen sogar als Hauptziel der Mediation.

Handlungsstrategien: Jeder einzeln oder alle zusammen?

Mediation

Als Stefan Blibius eine Woche später wieder mit den elf Mitarbeitern der Kulinio GmbH im Besprechungszimmer sitzt, hat er sich selbst noch einmal mit seiner Rolle als Mediator auseinandergesetzt. Eines der wichtigsten Merkmale ist die „allparteiliche“ Grundhaltung.⁴ Den Begriff „Allparteilichkeit“ verwendet unter anderem auch der Vorsitzende der Systemischen Gesellschaft Arist von Schlippe⁵. Er bedeutet mehr als Neutralität, das weiß der Berater. Auch ein Moderator muss neutral sein, das heißt, jeder Person die gleiche Wertschätzung entgegenbringen. Ein Mediator legt darüber hinaus einen Schwerpunkt seiner Bemühungen auf das Ausbalancieren der Stärken und Schwächen der Beteiligten. Blibius nimmt sich vor: „Diesmal werde ich den Servicemanager fragen: Was glauben Sie, könnten Ihre Äußerungen bei der Marketingchefin ausgelöst haben?“ Gesprächstechniken zur Förderung der Selbst- und gegenseitigen Wahrnehmung sind typisch für die Mediation. Der Mediator geht auf jede einzelne Streitpartei ein. Er arbeitet die Interessen und Bedürfnisse heraus, die hinter ihren Positionen stehen⁶ und fördert sie als individuellen Entscheidungsträger. Methodisch eignen sich vor allem Techniken zur Perspekti-

venübernahme und Klärungshilfen. Je nach Situation stellt der Mediator Standbilder, spiegelt sein Gegenüber verbal und non-verbal oder unterstützt die unterlegene Partei durch Doppeln. Auch Wutmanagement, Vermitteln und Win-Win-orientiertes Verhandeln gehört zu seinem Portfolio. Inhaltlich tritt der Mediator völlig zurück, seine Meinung hat keine Bedeutung. Seine Aufgabe liegt im Initiieren, Strukturieren und Steuern des Mediationsprozesses. Wie ein Lotse führt er die Beteiligten durch ihre Verhandlung, das Ergebnis ist völlig offen.

Moderation

Als Moderator hätte Blibius eher wie eine Art Gruppen-Coach gehandelt. Zwar hätte er sich ebensowenig in die Sachbehandlung eingemischt, doch er hätte Aufgaben verteilt und auf Ziele aufmerksam gemacht. Im Gegensatz zur Mediation, die den Einzelnen hervorhebt, hätte der Moderator Blibius schneller auf eine Gruppenmeinung oder -entscheidung gepocht. Denn die Moderation synthetisiert die Sichtweisen und Anliegen der einzelnen Besprechungsmitglieder. Der Schwerpunkt liegt auf Analyse- und Lösungstechniken. Dazu gehören Punkt- oder Kartenabfragen und Gewichtungsmethoden.⁷

Gemeinsamkeiten

Trotz dieser unterschiedlichen Vorgehensweisen sind Gemeinsamkeiten zwischen Mediation und Moderation unverkennbar. Häufig stellt moderiertes Problemlösungshandeln eine Phase im Mediationsprozess dar. In einer konfliktträchtigen Sitzung kann ein Moderator auch einmal vorübergehend Mediationstechniken einsetzen. Richtig erfolgreich sind in beiden Verfahren nur geschickte und authentische Kommunikatoren. Sie setzen ihre Körpersprache sowie Ich-Botschaften sinnvoll ein und beherrschen das aktive Zuhören. Beide sollten „Eis brechen“ können, Gespräche steuern, Fragetechniken gezielt einsetzen und Äußerungen sinnvoll zusammenfassen. Während der Mediator stärker daran interessiert ist, Gefühle und Verborgenes zum Vorschein zu bringen, ist beim Moderator mehr das logische Verstehen und analytische Begabung gefordert. Dennoch überwachen sowohl der Moderator als auch der Mediator im Beratungsgespräch die drei Dimensionen Inhalt, Beziehungen und Prozess. Alle drei Ebenen sind wichtig, daher gilt: „Störungen haben Vorrang“ und „Einwände sind zeitnah zu behandeln“. Beide Berater greifen in den gleichen Koffer mit technischen Hilfsmitteln. Sie benützen die gleichen Werkzeuge zur

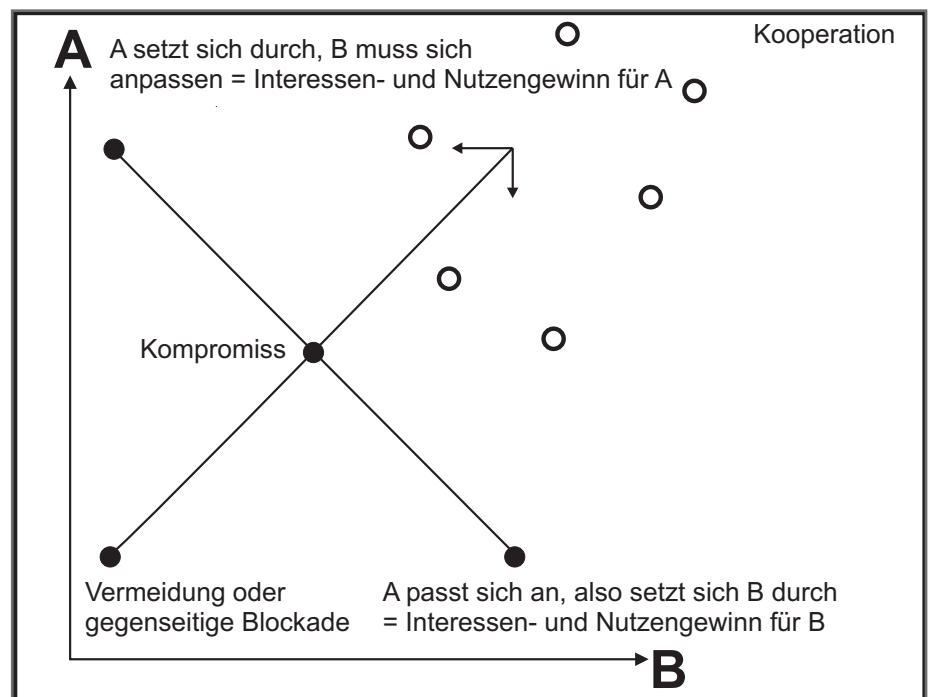


Abb.: Kooperation erweitert den möglichen Lösungsraum⁸

Problemanalyse und zur kreativen Lösungssuche. Mindmaps, Clustering, Brainstorming, Brainwriting, Assoziations- und Analogietechniken, Konfrontationen und paradoxe Intervention sind nur einige davon. Auch die Visualisierung ist entscheidend: Sie macht Ziele, Regeln und Vorgehensweisen sowie die einzelnen Äußerungen der Teilnehmer transparent.

Zurück zu Kulinio: Neue Power für den Ofen

Im Verlauf der sieben Mediationsitzungen der Backofensparte mit Stefan Blibius kristallisieren sich folgende Konflikte heraus: Der Servicemanager strebt eigentlich nach dem Posten der Marketingchefin und tut alles, um die Frau aus der Position zu vertreiben. Die Entwickler wiederum fühlen sich vom Management benachteiligt, sie wollen ebenso wie die anderen Mitarbeiter am Unternehmenserfolg beteiligt werden.

Das Besondere an der Mediation: Es besteht die Möglichkeit, genau auf die Bedürfnisse und Interessen einzugehen. Generell ist der Lösungsraum in Streitsituationen weit größer als die Beteiligten zunächst annehmen. Im Beispielfall will die Marketingchefin ihren Job gar nicht unbedingt behalten, eine adäquate Alternative im Unternehmen würde ihr sogar eher zusagen. Mit Hilfe der Mediation verlassen die Beteiligten das Feld destruktiver Auseinandersetzungen. Statt nur Verlierer zu produzieren – durch demotivierte Mitarbeiter, Schonhaltung, reale und innere Kündigungen – hat am Ende jeder mehr gewonnen als ohne Mediation. Der Mediator und Kommunikationsfor-

scher G. G. Hösl hat dieses Phänomen mit dem oben abgebildeten Koordinatensystem verdeutlicht. Die Koordinaten lauten „Interessen von A“ und „Interessen von B“.

Einer setzt sich durch – Win-Lose: Wenn nur A oder nur B sich durchsetzt, dann hat jeweils nur A oder nur B einen Interessens- bzw. Nutzensgewinn, der andere geht leer aus. Die Verhandlungstheorie bezeichnet dies als Win-Lose-Lösung.

Kompromiss – Nicht ganz Win, nicht ganz Lose: Die Kompromisslösung dagegen ist nicht ganz Win und nicht ganz Lose, A und B treffen sich in der Mitte. Beide machen Abstriche vom ursprünglich erhofften Ergebnis. Definitionsgemäß sind Kompromisse Übereinkünfte durch gegenseitige Zugeständnisse.

Konsens – Win-Win: Die berühmte Win-Win-Lösung wird von den Amerikanern auch als Nord-Ost-Lösung bezeichnet. Denn durch die Kooperation von A und B verschiebt sich die Menge aller möglichen Lösungen gemäß der Pfeilrichtung nach Nord-Osten. Der Grund: Weil sie zusammenarbeiten, stoßen A und B auf kreative Lösungen, an die sie durch ihre Blockadehaltung bisher nicht gedacht hatten. Sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene wächst die Qualität ihrer Interaktion (aufeinander bezogenes Handeln). Beide spüren das. Das Erfolgsgeheimnis der Mediation besteht daher darin, durch Kooperation Konsens zu erzeugen. Solche auf Konsens basierende Lösungen zeichnen sich durch eine längere Haltbarkeit aus als erzwungene oder Kompromisslösungen.

Auch die elf Angestellten der Kulinio

Die Verfahren im Überblick		
	Moderation	Mediation
Definition	Methode der Zusammenarbeit und der gemeinsamen Erarbeitung von Lernhalten, Themen, Problemen und sozialen Prozessen.	Verfahren für Konstruktive Konfliktlösung, bei der die Beteiligten eigenverantwortlich und außergerichtlich eine Lösung erarbeiten, die jede Streitpartei bestmöglich zufrieden stellt.
Gegenstand	Planungs- und Entscheidungsaufgaben	Verhandlungen
Ziele und Aufgaben des Beraters	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Teamleistung. • Wir-Gefühl im Team erreichen. • Kollektive Problemlösung, das "große Ganze" ist wichtiger als der Einzelne. • Konflikte rasch beseitigen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzfristige Krisenintervention. • Das Anliegen jedes Einzelnen herausarbeiten und dafür Verständnis bei den Beteiligten erzeugen. • Bestmöglich die Interessen aller Beteiligten durchsetzen. • auf Konflikte eingehen.
Handlungsmöglichkeiten der Beteiligten	Vorentschiedenen Lösungsraum ausschöpfen.	Verhandlungsspielraum erweitern.
Bezugsrahmen der Probleme/ des Konfliktes	Gemeinsame Wertvorstellungen/Ziele/Normen.	Unterschiedliche Wertvorstellungen, Ziele, Normen, verhärtete Sichtweisen.
Rollenbild des Beraters	Coach	Lotse
Konfliktintensität	<ul style="list-style-type: none"> • Interessenskampf • Inhaltliche und sachbezogene Differenzen (Konfliktstufen eins bis zwei, unter Umständen auch drei). 	<ul style="list-style-type: none"> • Positionskampf • Meist personenbezogene Differenzen (Konfliktstufe drei bis sieben).
Überschneidungen	Übergang zur Mediation bei sehr konfliktanfälligen, z.B. bereichsübergreifenden Teams, sobald verhandelbare Interessen auftreten.	Einsatz von Moderations-Bausteinen zur Problemlösung und zur Entscheidungsfindung (z.B. Brainstorming, Kriterienlisten, Pro- und Kontra-Vergleiche).

GmbH finden eine Möglichkeit, wie alle besergestellt werden könnten. Schließlich liegt allen Mitarbeitern daran, ihren Arbeitsplatz zu sichern und das Arbeitsklima zu verbessern. In der abschließenden Mediationsvereinbarung halten die Beteiligten fest: Sie werden eine gemeinsame Konkurrenz- und Marktanalyse vornehmen, ein neues Geschäftsmodell mit der Personalabteilung aushandeln und die Posten von Frau Niemeier und Herrn Künzler neu verteilen. Die kommenden Wochen und Monate werden nicht leicht werden. Voraussichtlich wird noch ein Jahr vergehen, bis die Kulinio ihren Backofen-Absatz wieder steigern kann. Doch der Vertrag bereitet den Boden dafür. Das Vertrauen und die Kooperationsbereitschaft sind wieder hergestellt.

Dr. Robert Sturm MBA,
Robert Sturm & Kollegen, Nürnberg
E-Mail: info@robert-sturm.de



Der Autor ist Diplom-Mediator, Diplom-Supervisor und Coach. Zusätzlich unterrichtet der promovierte Geistes-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler als Dozent an Hochschulen und Bildungseinrichtungen im In- und Ausland, z.B. an der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt sowie an den Universitäten Sofia und Vilnius.

Literaturhinweise:

- 1) Duve, Christian; Eidenmüller, Horst; Hacke, Andreas: Mediation in der Wirtschaft – Wege zum professionellen Konfliktmanagement. Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt, 2003.
- 2) Thorsten Kubach, 2001; überarbeitet und

erweitert von Robert Sturm, 2004. Grundlage: Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. (6., ergänzte Aufl.). Bern: Haupt; Stuttgart: Freies Geistleben, (Organisationsentwicklung in der Praxis; Bd. 2), 1999.

3) Messmer, Heinz, Der soziale Konflikt, Kommunikative Emergenz und systemische Reproduktion. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft, 2003.

4) Vgl. Dulabaum, Nina, L.: Mediation: Das ABC. Die Kunst, in Konflikten erfolgreich zu vermitteln. (4., neu ausgestattete Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz, 2003.

5) Schlippe, Arist von: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. 5. Auflage 1998. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

6) Fisher, Roger; Ury, William: Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. (21. Aufl.). Frankfurt/Main, New York: Campus, 2002.

7) Klebert, Karin; Schrader, Einhard; Straub, Walter: Moderations-Methode. Das Standardwerk. (vollkommen neu überarb. Neuauflage). Hamburg: Windmühle, 2002.

8) Hösl, Gerhard G.: Mediation die erfolgreiche Konfliktlösung. Grundlagen und praktische Anwendung. München: Kösel-Verlag, 2002.