

# Kooperative Mediation

**Zur Institutionalisierung von Konfliktmanagementsystemen  
- KMS -  
mittels Betriebsvereinbarungen**

5. Externe Klärung

4. Externe Mediation

3. Paritätische Ko-Mediation

2. Interne Mediation im Mediatoren-Pool  
2.1. Konfliktlotsen bis zur 3. Eskalationsstufe  
2.2. Mediatoren bis zur 6. Eskalationsstufe

1. Beschwerdeordnung - (BR/PL))



# 10 gute Gründe

- Mediation ist schnell
- Mediation ist kostengünstig
- Mediation schont Beziehungen
- Mediation ist vertraulich
- Mediation verbessert Images
- Mediation schont Ressourcen und ist zukunftsorientiert
- Mediation unterstützt den Ausgleich
- Mediation kennt keine Verlierer
- Mediation hilft zu verstehen und fördert Verständnis
- Mit Mediation behalten die Konfliktpartner die Kontrolle und Planungssicherheit

Vor- und Nachteile	Definition	Mitarbeiter	Betriebsrat	Mittlere Führungskräfte	Personalabteilung	Geschäftsleitung
1. Betriebs- und Arbeitsplatzbezug	Versus formales Verfahren	+++	+++	+++	+++	+++
2. Herstellung des Realitätsprinzips	Mittelfristige Konsequenz	+++	+++	+	+++	+
3. Verstärkung der Eigenverantwortung	Versus Projektion / Delegation	+++	+++	+++	+++	+++
4. Mediation als Treiber von Konflikten?	Versus Deckelung/ Verdrängung von Konflikten	+++	-	+++	-	-
5. Indikator für „verdeckte Konfliktfelder“	Landkarte für personale und organisatorische Konflikte	+	+++	+	+++	+++
6. Vertraulichkeit und Allparteilichkeit der Mediatoren	Oberste Gebote	+++	+++	++	+++	+++

Vor- und Nachteile	Definition	Mitarbeiter	Betriebsrat	Mittlere Führungskräfte	Personal- leitung	Geschäfts- leitung
7. Gegenüberstellung von Aufwand und Kosten (KPMG)	Betriebs-spezifisch	+++	++	++	+++	+++
8. Akzeptanz subjektiver Motivlagen oder die Enttabuisierung von Emotionen	Förderung von Ganzheitlichkeit	+++	+++	+++	+++	++
9. Entwickelte Streitkultur im Unternehmen	Positive Folge für die Organisation	+++	+++	+	+	++
10. Ventilfunktion für Stress etc.	Aufhebung von latenten Vorgängen	+++	+++	+++	+++	+++
11. Entscheidungs-autonomie und Konfliktfähigkeit der Betriebsparteien	Positive Folge für alle	+++	+++	++	+++	++
12. Employability und Resilienz	Positive Folge für Beteiligte	+++	+++	+++	+++	+++
13. Retainment	Positive Folge für die Organisation	++	++	+++	+++	+++

Vor- und Nachteile	Definition	Mitarbeiter	Betriebsrat	Mittlere Führungskräfte	Personal- leitung	Geschäfts- leitung
14. Soziale Verantwortung im Unternehmen	Positive Imagebildung nach innen und außen	+++	+++	+++	+++	+++
15. Maßnahme im Rahmen von Zertifizierungsaudits nach DIN ISO 16949	Wichtige Unterstützung	++	-+	+++	+++	+++
16. Diversity	Unterschiede i.d. sozialen Herkunft wirken positiv	+++	+++	+++	+++	+++
17. Employer Branding und Mitarbeitermotivation	Langfristiger Horizont	+	+++	+++	+++	+++
18. Professionalisierung schwieriger Gesprächs- und Verhandlungssituationen	Setzt Standards	+++	+	+	+++	+++
19. Anreiz höherer Führungsqualität		+++	+++	++	+++	+++
20. BAAM (Beurteilen von Arbeitsinhalten und Arbeitsorganisation der Mitarbeiterführung)	Verfahren zur Ermittlung psychischer Belastung	++	+++	++	+++	+++


## Grenzen der Mediation :

- Unüberbrückbares Machtgefälle
- Kein absehbare Akzeptanz eines gefundenen Ergebnisses
- Geringes Interesse an der Kooperation
- Funktionalisierung als Schiedsrichter
- Fehlende Motivation einer Seite
- Psychosoziale Blockaden: Psychische Störungen, Neurotizismus etc
- Ausgleich für Defizite in der Führung seitens des Managements
- Abwälzen von Konflikthemen auf Mediatoren
- Übertragung von offensichtlichen „Stellvertreter-Themen“ – oder : Instrumentalisierung von Mediatoren

## Weitere Hinderungsgründe:

- Keine Zeit
- Einmaliger, punktueller Konfliktanlass
- Eindeutige Rechtslage
- Vorrang des Interesses an einer rechtlichen Klärung (einer Seite)
- Interesse an öffentlichem Sieg
- Restrukturierungen: Mitarbeiter/Unternehmen wählen den Ausstieg

In Anlehnung an K. Ihde: „Mediation“, Fr. i. B 2012, S. 62-67

- Enthält einen Minimalkonsens über:
  - Vorgehensweisen, Definitionen, Ausbildung von Mediatoren
  - Prinzipien wie Allparteilichkeit, Vertraulichkeit
  - Verfahren zur Beauftragung
  - Ansprüche auf kooperative Mediation
- Übernimmt Forderungen der Betriebsparteien wie:
  - Ausstattung der Mediatoren
  - Umfang der Trainings/Ausbildungszyklen
  - Arbeitszeit/Ausbildungszeit
  - Verfügbare sonstige Ressourcen
- Entscheidung über die Beteiligung externer Mediatoren
- Setzt den Impuls für den Start
- Unverzichtbare Komponenten KMS  Betriebsvereinbarung



## Weitere mögliche Elemente einer BV(\*) in Großbetrieben ?

- Definitionen: Konfliktbearbeitungsverfahren, Mediation, Mediator,(Konfliktlotse), Abschlussvereinbarung, Vorgesetzte, Beschwerdeführer ...
- Grundsätze des Verhaltens im Betrieb entspricht einer „Betriebsordnung“ n. § 87 BetrVg
- Rechte, Pflichten und Ansprüche der Beschwerdeführer: Hinzuziehung weiterer interner Berater ? Prinzip der Schriftlichkeit bei der Beantragung
  - Ausbreitung von Konfliktherden ! – Vertraulichkeit?!
  - Anhebung der Schwelle bis zur Thematisierung eines Konflikts
- Automatischer Übergang zur Hinzuziehung „externer Mediatoren“
  - Keine Entscheidung der GL/PL !?
  - Kostenteilung, d.h. Kostenbeteiligung des Mitarbeiters ?
- Was ist ein Konflikt? – Definition von 3 Stufen mit einer Formalisierung des Bearbeitungsverfahrens, Anrufung einer Einigungsstelle ( kollektivrechtliche Dimensionierung !)
- (\*) Nach Dehdorfer/ Ponschab, Muster einer BV, in : Moll (Hrsg.) Münchener Anwaltshandbuch Arbeitsrecht, Rn 302, München 2009 (2.Auflage)

# Zeitliche Abfolge bei der Errichtung des KMS

Verhandlungen BR/PL	Information und Konsultation v. Managementn und Mitarbeitern	2 – 6 Monate
Ausschreibung/ Kooptation von Konfliktlotsen	Einzelgespräche	1 Monat
Ausbildung der Konfliktlotsen mit 80 Stunden ( 1. Gruppe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beauftragung von Lehrmediatoren –</li> <li>• Klärung der Arbeitszeitfrage</li> </ul>	6 Monate
1. Praxisphase bis zur 3. Stufe der Konflikteskalation	Fallbearbeitung	fortlaufend
Ausbildung zum zertifizierten Mediator bis zu 220 Stunden	Einzelbewerbungen	18 Monate
Ausschreibung/ Kooptation von Konfliktlotsen	Einzelgespräche	1 Monat
Ausbildung der Konfliktlotsen mit 80 Stunden ( 1. Gruppe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beauftragung von Lehrmediatoren –</li> </ul>	6 Monate
	Total	<b><u>38 Monate</u></b>

# Konfliktlotsen: Bis zur 3. Stufe der Eskalation n. Glasl

## Stufen 1-3:

Verhärtung,  
Polemik,

Taten statt Worte

Die Stufen 4-6:

Images und  
Koalitionen,  
Gesichtsverlust,  
Drohstrategien

Rosenkrieg

- Begrenzte Vernichtungsschläge
- Zersplitterung
- Gemeinsam in den Abgrund



## Der „gutmütige Humor“

- *Von den verschiedenen Arten des Humors ist der „gutmütige Humor“ für die Mediation besonders geeignet:*

„ *Eigentlich will ich das alles aus patriotischen Gründen machen, weil ich hab einfach Angst, dass anderen Nationen gelegentlich mal in unsere Zeitungen schauen und dort die Aussagen von unseren Leuten finden, die Kabinettsposten und wichtige Ämter bekleiden. Und die werden sie dann nach ihren Aussagen beurteilen. Sie werden glauben, die wären gar nicht klüger als ihre Aussagen. Na, das würde ja einen sehr schlechten Eindruck hinterlassen! Wenn ich das ändern kann und es hinkriege, dass sie so schlau aussagen, wie sie wirklich sind, dann habe ich mich um das öffentliche Leben verdient gemacht.“* Will Rogers, 1879-1935 zit. nach Peter L. Berger, *Das erlösende Lachen*, Berlin 1998, S. 130 f.