

Christa Fischer-Korp
Bernhard Wisleitner · Ilse Ennsfellner
Margit Ehardt-Schmiederer
Claudia Pöschl
Michael Hamberger *Hrsg.*

Praxiswissen Wirtschaftsmediation

Strategien, Modelle und Methoden für
Unternehmen



Springer Gabler



Praxiswissen Wirtschaftsmediation

Christa Fischer-Korp · Bernhard Wisleitner ·
Ilse Ennsfellner · Margit Ehardt-Schmiederer ·
Claudia Pöschl · Michael Hamberger
(Hrsg.)

Praxiswissen Wirtschaftsmediation

Strategien, Modelle und Methoden für
Unternehmen

Hrsg.

Christa Fischer-Korp
Wolfsbach, Österreich

Bernhard Wisleitner
Wien, Österreich

Ilse Ennsfellner
Ennsfellner Consulting e. U.
Breitenfurt bei Wien, Österreich

Margit Ehardt-Schmiederer
Mediation-Unternehmen
Winden am See, Österreich

Claudia Pöschl
Mistelbach, Österreich

Michael Hamberger
Hamberger Michael e. U.
Wien, Österreich

ISBN 978-3-658-32796-5 ISBN 978-3-658-32797-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-32797-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Claudia Rosenbaum

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Werte Leserin, werter Leser!

Bewegen auch Sie sich in einer Welt, die sich ständig weiterentwickelt und Sie täglich vor neue Herausforderungen stellt? Willkommen im Buch *Praxiswissen Wirtschaftsmediation – Strategien, Modelle und Methoden für Unternehmen*.

Mit Ihrem Interesse für dieses Buch haben Sie vielleicht den ersten Schritt zu künftigen Erfolgen gesetzt. Profitieren Sie davon! Mediative Dienstleistungen unterstützen dabei, Gegensätze zu gemeinsamen Zielen zu bündeln, Menschen mit ihren unterschiedlichen Persönlichkeiten zu erfrischender Synergie und Höchstleistung zu motivieren und letztlich auch Konflikte in einem Mediationsverfahren zu lösen.

Alle HerausgeberInnen und AutorInnen des vorliegenden Buchs sind Mitglieder der „Experts Group WirtschaftsMediation“ (im Fachverband Unternehmensberatung, Buchhaltung und IT der Wirtschaftskammer Österreich), einer ehrenamtlichen Gruppe von über zweihundert ExpertInnen der Wirtschaftsmediation. Uns verbinden gemeinsame Kompetenzen, wir bilden ein Netzwerk, das es uns erlaubt, voneinander zu lernen und so am Puls der Zeit zu bleiben. Aus dieser Perspektive entstand der Impuls, mit dem vorliegenden Werk unser Wissen und unsere Erfahrungen öffentlich zugänglich zu machen.

Lesen Sie hier aus der Schreibwerkstatt vieler PraktikerInnen: wir laden Sie ein, mit uns den Weg durch eine erste *Orientierung* zu beschreiten und sich dabei mit der Frage auseinander zu setzen, was *Wirtschaftsmediation denn so leistet* und welche *Ausblicke und Trends* in ihr oder durch sie zu entdecken sind. Finden Sie im Folgenden selektiv Ihre Schwerpunkte, oder erkunden Sie der Reihe nach alle hier gesammelten Überlegungen und Erfahrungen, die auch für Sie künftige Erfolgsfaktoren sein können.

Die einzelnen Artikel bieten vor allem für Wirtschaftstreibende leicht verständliche Einblicke und sprachlich bebilderte Ausblicke. Sie führen durch ein doch weites und differenziert zu betrachtendes „Land“ tätiger WirtschaftsmediatorInnen – und zugleich in bunte Landschaften betrieblicher Situationen. Die Buchbeiträge sind größtenteils für NutzerInnen verfasst, also jene, die aus den mediativen Dienstleistungen einen Mehrwert schöpfen.

Tauchen Sie zu Beginn der Reise in verschiedene Facetten von Wirtschaftsmediation und deren Dienstleistungen ein (siehe Kap. 1). Mittlerweile wissen Verantwortliche in

Betrieben grundsätzlich von der Breite alternativer Streitbeilegungsformen und unternehmensberatender Formate. Allerdings ist nicht immer klar, was mit bestimmten Begriffen oder speziellen Leistungsbezeichnungen gemeint sein mag – hier finden Sie zum Einstieg eine Orientierungshilfe rund um Mediation und „Mediatives“.

Im operativen Alltag von Betrieben, insbesondere in der Optimierung von Abläufen und bei Reorganisationen findet Justierarbeit an Schnittstellen statt (siehe Kap. 2). Genau dort verzeichnen wir häufig sehr ausschlaggebende Konfliktphänomene, Ausfälle und hohe Kosten, wenn diese „Gelenke“ der Organisation aber auch der Personen nicht professionell „gepflegt“ werden.

Über konkrete Schnittstellenoptimierung und Lösungsorientierung hinaus wird es immer wieder auch nötig, mit manchen Lehrbuch-Tabus der Mediation zu brechen, und als Teilnehmende noch mehr Konfrontation einzugehen. So kann man als Führungsteam oder als Projektteam aus komplexen „Gordischen Knoten“, etwa mittels Speed-Power-Mediation, oder durch die „Klärungshilfe“ (siehe Kap. 3) herausfinden und operativ bleiben!

Veränderung von Strukturen und Prozessen geschieht letztlich immer durch und bei den arbeitenden Menschen, sie erfolgt niemals ohne entsprechende Führungshandlungen. Dabei wirken systemische Mechanismen (siehe Kap. 4), deren Erkundung für mediative Dienstleistungen relevant ist – und für Lösungen anreichernd wirkt!

Die Wirkung unterschiedlicher Persönlichkeiten spielt immer wieder eine vernachlässigte Rolle, wenn Strategien geplant und umgesetzt werden. Um aus Lagerkämpfen und persönlichen Konflikten hin zu Lösungen und deren Umsetzung zu finden, kann die Berücksichtigung von Persönlichkeitsmodellen (siehe Kap. 5) den nötigen Unterschied machen.

WirtschaftsmediatorInnen ergänzen ihre eingesetzten Verfahren mit kommunikativen Interventionen, und entwickeln dabei die mediative Praxis durch die Befassung mit teils sehr tief gehenden Ansätzen weiter (siehe Kap. 6).

Durchaus komplex und äußerst differenziert zeigen sich auch die Betriebsnachfolge und –übergabe (siehe Kap. 7). Bei Familienbetrieben braucht es sehr wohl speziell fundierte Mediation und besondere, mediative Dienstleistung.

Um Betriebe und deren Lehrlinge aus verfahrenen Situationen zu begleiten (siehe Kap. 8), benötigt man hingegen kaum komplexe Gruppenmethoden, jedoch immer dezidiertes Wissen auch um die Psychologie des Jugendalters – und zu rechtlichen Rahmenbedingungen im jeweiligen Wirtschaftssystem.

Komplexere Prozessbegleitungsmethoden kommen in ökonomischen Konfliktfeldern zur Anwendung, wie etwa im Immobilienbereich in einem Buchbeitrag (siehe Kap. 9) illustriert wird.

Für Betriebe wird es oft nötig, dass ein Konflikt oder ein Problem nicht als etwas gesehen wird, das von Grund auf unnötig und tunlichst zu vermeiden sei, oder man „weg-machen“ muss. Oft braucht es auch ein gekonntes Plädoyer für den Konflikt (siehe

Kap. 10), um Organisationskultur weiter zu bringen und ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von Konflikten zu schaffen.

Aber selbst „klassisch, herkömmlich“ anmutende Situationen im Rahmen der mediativen Begleitung von Teams oder Abteilungen stellen sich bei näherem Blick als sehr unterschiedlich und letztlich individuell dar (siehe Kap. 11) - für die begleiteten Menschen ebenso wie für die agierenden MediatorInnen.

Sehr oft geht es jedoch weniger um neue Tools oder eine ganz spezielle Abstimmung von Dienstleistungen, sondern es benötigt eine äußerst fundierte und elaborierte Handhabung von menschlichen Affekten, wie etwa jenem der Wut (siehe Kap. 12).

Eine spezifische Befassung mit arbeitsrechtlichen und auch psychologischen, gruppendynamischen Aspekten wird in der Begleitung von Mobbing-Erleben ausschlaggebend (siehe Kap. 13). Um gewünschte Wirkungen zu ermöglichen, darf der soziale und rechtliche Rahmen nicht ausgespart werden, oder müssen zeitweise gekonnt Expertisen (und Professionen) in die Mediation geholt werden.

Letztlich sind Konfliktbegleitungen immer eine akkurate Navigation durch Emotionalität und organisationale Bedingungen (siehe Kap. 14), die von Betrieben und den begleitenden ExpertInnen gemeinsam geleistet wird.

Bei aller hier schon geschilderten Spezifität in der Wirtschaftsmediation, gilt stets auch das gemeinsame Halten und Optimieren von informellen und formellen Standards (siehe Kap. 15). Diese schaffen, etwa auch in Gewerbeordnungen fundiert, Richtinstrumente für Qualität u. a. bei Verfahren und Kompetenzen mediativer Dienstleistungen, und damit erkennbare Professionalität. Dabei können Standards wie ISO 20700 hilfreich sein.

Im künftigen Einsatz spezialisierter Mediationsdienstleistungen werden verlässliche Qualitätskriterien für Kunden und Anbieter also gleichermaßen relevant. „Agil“ mag etwa für manche immer noch eine freie Interpretationsfläche sein. Professionelle Dienstleister konkretisieren hier (siehe Kap. 16), arbeiten theoriegeleitet oder auch evidenzbasiert rund um das Anliegen der betrieblichen, organisationalen Agilität, re-designen deren Abläufen oder Projekten, und sortieren kombinierbare Methoden sauber ein.

Im Rahmen von Digitalisierungsprojekten, in der Begleitung von digitalen Arbeitswelten und aufgrund der Entwicklungen im Jahr 2020 werden die Arbeitsleistungen und laufende Arbeitsprozesse vermehrt online und digital abgewickelt, der Einsatz von Mediation und mediativen Dienstleistungen in einer virtuellen Welt (siehe Kap. 17) zieht hier mit, braucht aber professionelle Befassung.

Nach der Lektüre all unserer Beiträge werden Sie sicher leichter verorten können, in welchen klassischen und weniger klassischen Problemlagen Mediation und mediative Dienstleistungen für Ihr Unternehmen Nutzen und Mehrwert generieren können. Zum Buchende (siehe Kap. 18) laden wir Sie abschließend zur Überlegung ein, ob Wirtschaftsmediation und mediative Dienstleistungen gefragter sind denn je, und was diese für die Zukunft bereithalten.

Wir, die Herausgeberinnen und Herausgeber, sowie die Autorinnen und Autoren von *Praxiswissen Wirtschaftsmediation– Strategien, Modelle und Methoden für Unternehmen* wünschen Ihnen viel Freude, interessante Einsichten sowie überraschende Bezüge zu Ihren Arbeits- und Wirtschaftsrealitäten beim Durchforsten der an Sie gewandten Beiträge!

Im Namen der Herausgeberinnen und Herausgeber

Januar 2021

Michael Hamberger

Inhaltsverzeichnis

Teil I Orientierung

1	Rahmenbedingungen der Wirtschaftsmediation und mediativen Dienstleistung	3
	Bernhard Wisleitner	
2	Von der Schnittstelle zum Berührungspunkt. Theorie und Praxis von Mediation, mediativen Strategien und Techniken als unterstützende Prozesse	17
	Christa Fischer-Korp	
3	Teamklärungen durch Klärungshilfe	31
	Elmar Türk	
4	Der systemische Blick hinter die Kulissen: Was bewegt uns bei Entscheidungen, Veränderungen und Weggabelungen?	45
	Bernhard Wisleitner	
5	Persönlichkeit und unser Verhalten in Konflikten	61
	Judith Girschik	
6	Pragmatisch – Paradox. Kommunikative Interventionen „der anderen Art“ im Mediationskontext	73
	Michael Herdlitzka	

Teil II Wirtschaftsmediation – was sie leistet

7	Einsatzmöglichkeiten von Mediation und mediativer Begleitung bei Betriebsnachfolge in Familienunternehmen	87
	Margit Ehardt-Schmiederer	
8	Die Lehrlingsmediation – richtig angewandt, ein wirkungsvolles Instrument	101
	Claudia Pöschl und Margit Ehardt-Schmiederer	

9	Die Theorie U in der Mediation – dargestellt am Beispiel einer Konfliktklärung im Immobilienbereich	113
	Bettina Strümpf	
10	Auseinandersetzen – Zusammenführen – Plädoyer für den Konflikt	125
	Alexandra May	
11	Jedes Team ist anders! Individuelle, maßgeschneiderte Konfliktbearbeitung zählt	137
	Barbara Wurz	
12	Wut in der Mediation. Sie ist. - Ist sie zulässig, gewünscht, verdammt, oder... ?	147
	Claudia Pöschl	
13	Mobbing in Organisationen. Hintergründe, Ursachen, Bearbeitungsoptionen	157
	Tina Rabl und Sabine Rabl	
14	Emotionen – Organisationen – Konflikte	167
	Christian Ettl	
Teil III Ausblicke – Trends		
15	Anwendung der ISO 20700 Leitlinien für Unternehmensberatungsdienstleistungen für mediative Dienstleistungen der Wirtschaftsmediation	181
	Ilse Ennsfellner	
16	Ein neues Selbstverständnis der Mediation in der agilen Welt	197
	Herwig Langthaler und Wolfgang Steger	
17	Neue virtuelle Welt? Wenn Veränderungen Perspektiven eröffnen – ein Ausblick	209
	Bernhard Wisleitner	
18	Ist Wirtschaftsmediation gefragter denn je? Und was halten mediative Dienstleistungen für die Zukunft bereit?	223
	Michael Hamberger	

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

Margit Ehardt-Schmiederer, Wien, Österreich, mes@mediation-unternehmen.at.

Ilse Ennsfellner, Breitenfurt, Österreich, ie@ennsfellnerconsulting.eu.

Christian Ettl, Wien, Österreich, office@system-und-werte.at.

Christa Fischer-Korp, Wolfsbach, Österreich, kontakt@cfk-wirtschaftsmediation.eu.

Judith Girschik, Wien, Österreich, girschik@leadership-institute.at.

Michael Hamberger, Wien, Österreich, hamberger@hamberger.solutions.

Michael Herdlitzka, Klagenfurt, Österreich, m.herditzka@beratungspraxis.jetzt.

Herwig Langthaler, Wien, Österreich, langthaler@oear.at.

Alexandra May, Wien, Österreich, may@perspektiven-mw.at.

Claudia Pöschl, Mistelbach, Österreich, poeschl.c@credit-profit.at.

Sabine Rabl, Salzburg, Österreich, sabine.rabl@rablmediation.at.

Tina Rabl, Klagenfurt, Österreich, tina.rabl@rablmediation.at.

Wolfgang Steger, Wien, Österreich, wolfgang.steger@FUTURE.at.

Bettina Strümpf, Horn, Österreich, bettina@struempf.co.at.

Elmar Türk, Wien, Österreich, coach@elmartuerk.at.

Bernhard Wisleitner, Wien, Österreich, office@cfwa.at.

Barbara Wurz, Wien, Österreich, barbara.wurz@dialogis.at.

Teil I
Orientierung



Rahmenbedingungen der Wirtschaftsmediation und mediativen Dienstleistung

1

Bernhard Wisleitner

Inhaltsverzeichnis

1.1	Bausteine des Erfolgs	4
1.2	Die mediative Dienstleistung in der Wirtschaftsmediation	4
1.2.1	Definition und Überblick	4
1.2.2	Konfliktprävention	6
1.2.3	Konfliktcoaching	6
1.2.4	Mediationsverfahren	8
1.2.5	Mediative Prozessbegleitung	8
1.2.6	EN ISO 20700 – Anwendung in der mediativen Dienstleistung	9
1.3	Rahmenbedingungen der Mediation	10
1.3.1	Regeln der Kunst	10
1.3.2	Rechtliche Grundlagen	12
1.4	Zusammenfassung	14
	Literatur	15

Zusammenfassung

Wo beginnt mediative Begleitung und wann bedarf es einer Konfliktlösung? Erfahren Sie praxisorientiert, wie mediative Dienstleistungen Ihren wirtschaftlichen Erfolg fördern und Sie sicher durch wechselhafte Zeiten navigieren können. Lesen Sie über verwandte Methoden und deren Abgrenzung zur Mediation, wie z. B. Coaching. Wann können Führungskräfte, Executive-Boards, wie Vorstand und Aufsichtsrat oder Teams davon profitieren? Die Wirtschaftsmediation hat viel mehr zu bieten, als nur

B. Wisleitner (✉)
Wien, Österreich
E-Mail: office@cfwa.at

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH,
ein Teil von Springer Nature 2021

C. Fischer-Korp et al. (Hrsg.), *Praxiswissen Wirtschaftsmediation*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-32797-2_1

3

die Lösung bereits entstandener Konflikte. Prävention ist das Gebot der Stunde, die mediative Dienstleistung die Lösung dazu. Wer unter welchen Rahmenbedingungen diese Leistungen für Sie erbringt, soll auch mit einem Blick über die Grenzen nach Deutschland und in die Schweiz einfach dargestellt werden.

1.1 Bausteine des Erfolgs

Kennen Sie die Erfolgsfaktoren für Ihren Alltag? Unternehmen, Organisationen und öffentliche Institutionen profitieren von mediativen Dienstleistungen, indem sie externe Unterstützung im Konfliktmanagement für die Verbesserung der Konfliktfähigkeit und idealerweise in der Prävention einbinden.

Was erwartet Sie bei einer mediativen Prozessbegleitung, einer Mediation?

Erfahren Sie im Folgenden, was MediatorInnen für Ihr Unternehmen leisten können und unter welchen Rahmenbedingungen sie arbeiten. Es geht darum, aufzuzeigen, wo mediative Dienstleistungen mehr Transparenz und Stabilität bringen und auf welche Unterstützung AuftraggeberInnen zugreifen können, vor allem aber auch, wie Sie, geschätzte LeserInnen, selbst den Auftragsbedarf erkennen können.¹

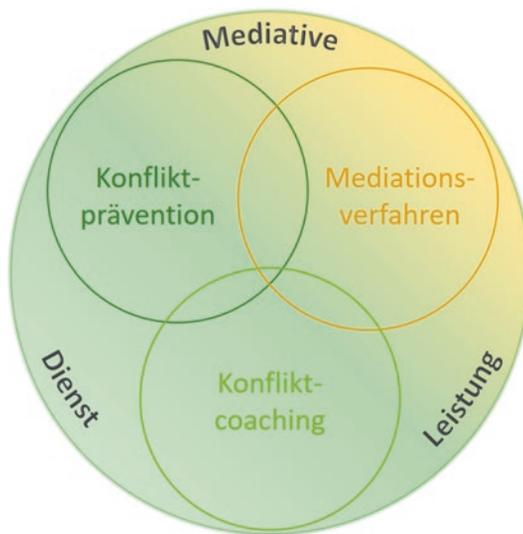
1.2 Die mediative Dienstleistung in der Wirtschaftsmediation

1.2.1 Definition und Überblick

Unter dem Begriff „Mediation“ wird ein strukturiertes Verfahren verstanden, in dem zwei oder mehrere Streitparteien mit Hilfe einer/s MediatorIn auf freiwilliger Basis selbst versuchen, eine Vereinbarung über die Beilegung ihrer Streitigkeiten zu erzielen. Die Bezeichnung des Verfahrens ist dabei nicht von Bedeutung (vgl. Art. 3 lit. a EU-Mediationsrichtlinie). Die Wirtschaftsmediation weist Ähnlichkeiten zur Mediation im öffentlichen Bereich auf. Kapitalgesellschaften werden durch Organe vertreten, PolitikerInnen werden gewählt. In beiden Bereichen handeln somit RepräsentantInnen, diese Stakeholder agieren nicht für sich selbst. Auch die Meinungsbildung und Verantwortlichkeit in Unternehmen kann mit zunehmender Unternehmensgröße „demokratischen“ Strukturen folgen, da Meinungsbildung und Entscheidungsfindung große Personenkreise umfassen können. Entscheidungen in Hauptversammlungen von Aktiengesellschaften sind oft in hohem Ausmaß auch von öffentlicher Meinungsbildung abhängig. Der Vergleich zu öffentlichen Bereichen ist damit naheliegend.

¹An dieser Stelle danke ich insbesondere Dr. Ilse Ennsfellner und Dr. Christa Fischer-Korp für die umfangreichen Anregungen und Einblicke in auch noch unveröffentlichte Manuskripte, die für mich Anstoß für viele der nachfolgenden Ausführungen waren.

Abb. 1.1 Die mediative Dienstleistung mit ihren drei Hauptbereichen



- Die mediative Dienstleistung unterstützt Klientensysteme umfassend in allen Bereichen wirtschaftlicher Tätigkeit, um die Entstehung von Konflikten zu vermeiden oder entstandene Konflikte durch die Beteiligten selbst und eigenverantwortlich lösen zu lassen.

Der Begriff „mediative Dienstleistung“ ist somit weiter gefasst² und geht über den im Allgemeinen verwendeten Begriff der Mediation hinaus. Sie besteht aus den folgenden drei Bereichen (siehe Abb. 1.1):

Die *Konfliktprävention* zur Reduktion der Potenziale für Missverständnisse ungelöster Gegensätze und generell die Vermeidung (der Eskalation) von Konflikten.

Konfliktcoaching unterstützt einzelne Personen oder Gruppen, sobald schwierige Situationen auftreten. Neutralität und Allparteilichkeit bekommen in der Konfliktprävention und im Konfliktcoaching einen situativ angepassten Stellenwert.

Das Mediationsverfahren dient der Lösung von bereits entstandenen Konflikten.

Die mediative Prozessbegleitung³ umfasst alle drei Felder der mediativen Dienstleistung, fokussiert jedoch nicht auf die Konflikt(potenzial)e, sondern hat ihren Schwerpunkt in der Prozessbegleitung.

Die mediative Dienstleistung kann grundsätzlich von allen zur Ausübung der Mediation Berechtigten erbracht werden.

²Auch weil der Begriff auch für mehrere Berufsgruppen gilt.

³Siehe auch in diesem Kapitel Abschn. 1.2.5.

Im Leistungsspektrum der mediativen Dienstleistung kommt der Konfliktprävention (vgl. Guillaume-Hofnung 2007, S. 42) eine besondere Bedeutung zu, sie darf aber nicht Selbstzweck sein. Auch die Austragung von Konflikten ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, solange sie strukturiert und bei Bedarf auch mit entsprechender externer Unterstützung erfolgt.

1.2.2 Konfliktprävention

Die *Konfliktprävention* begleitet Menschen und Organisationen im Aufbau und der Weiterentwicklung des Systems, in dem sie sich bewegen. Dazu gehören Schwerpunkte im Bereich der Kommunikation und Zusammenarbeit, jede Art der Teamentwicklung, sowie die Gestaltung und Optimierung organisatorischer Prozesse. Das Ziel ist die Reduktion der Potenziale für Missverständnisse ungelöster Gegensätze und generell die Vermeidung (der unkontrollierten Eskalation) von Konflikten.

Die Hauptleistungen in diesem Bereich, jeweils mit der Sachkunde von MediatorInnen erbracht, sind Training, Moderation und Prozessoptimierung.

Die Unternehmensberatung leistet grundsätzlich bereits einen Beitrag in der Konfliktprävention, da Ordnung und Transparenz helfen, Konflikte zu vermeiden, die mediative Dienstleistung fokussiert mit der Konfliktprävention darauf. Für die erforderliche Sachkunde ist auf die Ausführungen zur Qualifikation und Fortbildung von MediatorInnen zu verweisen, die auch hier vorausgesetzt werden sollten.

Die Herausforderung liegt darin, strukturelle Konfliktpotenziale zu erkennen und Konflikte zu vermeiden. Diese finden sich häufig in Schnittstellen⁴, wenn dort Aufgaben- und Rollenverteilung nicht ausreichend definiert sind. Unzureichend definierte Schnittstellen führen zu Konflikten, deren Ursachen jedoch nicht in unterschiedlichen Positionen und Ansichten der handelnden Personen bestehen, sondern auf „künstlich geschaffenen“ Positionen (nämlich unzureichend definierten Rahmenbedingungen) beruhen. Die Analyse der Prozessberatung ermöglicht, Kriterien herauszuarbeiten, die notwendige Konflikte von nicht „notwendigen“ Konflikten unterscheiden. Notwendige Konflikte müssen ausgetragen werden, sie bedürfen einer Klärung von unterschiedlichen Positionen und Auffassungen, nicht notwendige Konflikte sind präventiv zu vermeiden.

1.2.3 Konfliktcoaching

Konfliktcoaching unterstützt einzelne Personen oder Gruppen, sobald schwierige Situationen auftreten. Idealerweise beginnt Konfliktcoaching bereits vor dem Entstehen

⁴Vgl. Kap. 2.

eines Konflikts, die Begleitung in jeder Phase eines laufenden Konflikts ist ebenso möglich. Diese Dienstleistung ist vor allem dann das Mittel der Wahl, wenn ein Konflikt entstanden ist oder zu entstehen droht und nach Einschätzung einzelner Personen die Beteiligung von allen Betroffenen und für den Konflikt relevanten Personen in einem *Mediationsverfahren* nicht zu erwarten ist.⁵ Neutralität und Allparteilichkeit bekommen in diesem Bereich einen situativ angepassten Stellenwert. Auf eine Phase des Konfliktcoachings kann erfahrungsgemäß auch ein Mediationsverfahren folgen.

1.2.3.1 Einzelcoaching

Mit Coaching entwickeln KlientInnen durch entsprechende Fragen und praktische Anregungen eine andere Sicht auf Probleme und erkennen neue Zugangswege (Migge 2011, S. 12). Für das Konfliktcoaching finden die Grundsätze eines allgemeinen Coachingprozesses ebenso Anwendung. In der Regel ergeben sich naturgemäß Schwerpunkte in Hinblick auf die Bearbeitung des Konflikts. Die Herausforderung des Konfliktcoachings als Teil der meditativen Dienstleistung liegt darin, im Dialog mit den Klienten aktiv bewusst zu halten, dass die „anderen Beteiligten“ nicht anwesend sind. Eine vertiefte Analyse der einzelnen Rollen würde an dieser Stelle zu weit führen, jedoch ist gleichermaßen darauf hinzuweisen, dass im systemischen Coaching ebenso eine umfassende Berücksichtigung des gesamten Umfeldes erforderlich ist. Zur Visualisierung bieten sich auch verschiedene Möglichkeiten wie etwa die Verwendung eines Aufstellungsbretts, Serious Lego oder auch einfach Münzen an.

1.2.3.2 Moderation im Gruppencoaching

Gruppencoaching im Bereich der Konfliktprävention und Konfliktlösung kann unterschiedliche Ausprägungen haben. Beginnend mit der klassischen Moderation können sachgerechte Ergebnisse auch im Wege der Supervision erzielt werden, letztlich können noch wesentliche Elemente eines Mediationsverfahrens erkennbar werden. Die Rolle des meditativen Dienstleisters erfordert daher auch, selbst stets zu reflektieren, aus welcher Perspektive er mit der jeweiligen Gruppe arbeitet, um auch die notwendigen Standards einzuhalten. In der Moderation kann eine Kombination aus Counselling und Consulting zweckentsprechend sein. Durch den Consulting-Anteil beziehen externe BeraterInnen auch inhaltliche Positionen, während Counselling prozessorientiert bleibt. Konkrete sachliche Positionen können durch den meditativen Dienstleister beim Überwiegen der Elemente eines Mediationsverfahrens wohl nicht mehr angebracht sein. Das gilt vergleichbar auch für die Supervision.

⁵Konflikte sind vielfach gesellschaftlich „nicht akzeptiert“, Beteiligte zögern, sichtbar zuzugeben, dass ein Konflikt besteht.

1.2.4 Mediationsverfahren

MediatorInnen sind für die Prozessgestaltung, das Prozessdesign und die Wahl adäquater Methoden zuständig, nicht jedoch für den inhaltlichen Input in den Prozess. Was das Ergebnis der mediativen Dienstleistung sein kann, ist im Vorfeld mit dem Auftraggeber zu besprechen. MediatorInnen führen die Prozessberatung, das Prozessdesign und die Prozessbegleitung *lege artis* und nach bestem Wissen und Gewissen durch. Die Verantwortung über Beratung, das Design und die Durchführung des begleitenden Prozesses liegt bei ihnen, die Verantwortung für die tatsächliche Durchführung und den Inhalt liegt beim Auftraggeber.

Die Aufgaben von MediatorInnen (Fischer-Korp, unveröffentlichtes Manuskript 2020) können sein:

- Alle Konfliktparteien identifizieren.
- Analysephase beschreiben und leiten.
- Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Emotionen erkennen.
- Prozessdesign vorbereiten.
- Sitzungen vorbereiten und steuern.
- Jeden Schritt auf (zusätzliches) Konfliktpotenzial prüfen.
- Konfliktfähigkeit der Beteiligten stärken und harmonisieren.
- Resilienz der Systeme fördern.
- Gemeinsame Zielfindung stärken.

Die Verantwortung über Beratung, das Design und die Durchführung des mediativen Prozesses liegt bei den jeweiligen MediatorInnen, die Verantwortung für die tatsächliche Durchführung und den Inhalt liegt beim Auftraggeber.

Rollen und Verantwortlichkeiten zwischen MediatorInnen, AuftraggeberInnen und KlientInnen müssen geklärt sein, es liegt in der Verantwortung der MediatorInnen, diese Klärung vorzunehmen.

Generell ist auch an dieser Stelle auf die wesentlichen Verfahrensschritte der Mediation zu verweisen.⁶

1.2.5 Mediative Prozessbegleitung

Die mediative Prozessbegleitung kann alle drei Elemente, Konfliktprävention, Konfliktcoaching und das Mediationsverfahren vereinen, sie orientiert sich am (operativen) Hauptprozess und unterstützt mit mediativen Mitteln den Weg zum erfolgreichen Abschluss (vgl. Abb. 1.2). Präventiv unterstützt sie durch die Reduktion von Konfliktpotenzialen und

⁶Siehe in diesem Kapitel Abschn. 1.3.1.1.



Abb. 1.2 Die mediative Prozessbegleitung

die Konfliktvermeidung. Kurativ überwiegen die Elemente der Mediation, entstandene Konflikte werden bearbeitet und gelöst, wobei nicht zwingend ein vollständiges formales Mediationsverfahren erforderlich ist.

Die mediative Prozessbegleitung fokussiert jedoch nicht auf die Konflikt(potenzial)e, sie hat ihren Schwerpunkt in der Prozessbegleitung, die durch die mediative Fachkompetenz treffsicherer zum Erfolg führt.

Welche Prozesse kommen in Betracht? Hier einige Beispiele:

- Mergers & Acquisitions
- Kulturelle Veränderungen
- Organisationsentwicklung
- Strategieentwicklung
- Begleitung von Management Boards
- Begleitung von Aufsichtsratsarbeit (incl. Rollenkonflikte)
- Produktentwicklungen
- Kooperationen (Zulieferindustrie, externe Schnittstellen)

1.2.6 EN ISO 20700 – Anwendung in der mediativen Dienstleistung

Die Wirtschaftsmediation orientiert sich als Teil der Dienstleistungen in der Unternehmensberatung idealerweise (auch) an den Leitlinien der EN ISO 20700⁷. Damit können Dienstleistungsstandards zur Sicherstellung der Qualität in der Kunden-Berater-Beziehung und der Abwicklung des Beratungsprojektes zum Vorteil der Kunden transparent dargestellt und zur Qualitätssicherung auch evaluiert werden.

⁷Die EN ISO 20700:2018 D beinhaltet Leitlinien für die effektive Erbringung von Unternehmensberatungsdienstleistungen mit dem Ziel, Transparenz und Verständnis zwischen Klienten und Unternehmensberatungen zu verbessern, um bessere Ergebnisse aus Beratungsprojekten zu erzielen (vgl. Vorwort der Leitlinien).



Abb. 1.3 Schematische Darstellung der rechtlichen Rahmenbedingungen für die Ausübung der Mediation in Österreich

Im Zentrum stehen die in Abb. 1.3 dargestellten 12 Grundsätze der Leitlinien:

Die Anwendung der EN ISO 20700:2018 für die Mediation behandelt in diesem Buch ein ausführlicher Beitrag im Abschnitt „Ausblicke – Trends“ zu diesem Thema (siehe Kap. 15).

1.3 Rahmenbedingungen der Mediation

1.3.1 Regeln der Kunst

Der Überblick auf ausgewählte rechtliche Regelungen mit dem Schwerpunkt Österreich zeigt, dass in den rechtlichen Rahmenbedingungen grundsätzlich keine Vorgaben für den Ablauf und die Ausgestaltung des Mediationsverfahrens gemacht werden. Dies entspricht auch dem Wesen der Mediation, Ausgestaltung und Schwerpunkte jedes Mediationsverfahrens hängen nicht nur vom individuellen Einzelfall, sondern auch vom jeweiligen Kulturkreis ab. Auch innerhalb Europas sind Unterschiede im Detail festzustellen. Auch die EU-Mediationsrichtlinie verlangt lediglich, dass der MediatorInnen "sachkundig" sind, alles Übrige wird dem aktuellen Wissensstand und den Regeln der Kunst überlassen.

Tab. 1.1 Beispiele für die Phasen der Mediation

Phase	Stiftung Mediation ^a	J.L. Lascoux ^b	Besemer ^c
0		Kontext erarbeiten	
1	Eröffnung	Zuhören Kommunikation	Einleitung
2	Sichtweisen	Fakten Konsequenzen	Sichtweise der Konfliktparteien
3	Hintergründe	Lösungen	Konflikterhellung Vertiefung
4	Lösungen	Validierung Verantwortlichkeiten	Problemlösung Entwurf von Lösungen
5	Einigung	Abschluss	Übereinkunft

^a<https://stiftung-mediation.de/mediation/5-phasen-einer-mediation> zuletzt abgerufen am 20.10.2020

^bLascoux 2001, S. 167 ff.

^cBesemer 2003, S. 56

1.3.1.1 Wesentliche Verfahrensschritte

Für den Ablauf einer Mediation gibt es keine allgemein gültige Definition. Es gibt grundsätzlich einen breiten Konsens, dass sich die Mediation in fünf Phasen gliedert, aber auch diesbezüglich erkennt man regionale oder kulturelle Unterschiede, wie die Beispiele in Tab. 1.1 zeigen.

Zur Beurteilung, in welchen Phasen eine Mediation organisiert sein sollte und ob diese den Regeln der Kunst entspricht, sind die Grundsätze der Mediation von Bedeutung. In der Praxis werden zumeist Schwerpunkte gesetzt, Konfliktsituationen lassen sich oftmals nicht einheitlichen Schemata zuordnen.

1.3.1.2 Die MediatorInnen

Wie unter den rechtlichen Rahmenbedingungen⁸ dargestellt wird, gibt es verschiedene Rechtsgrundlagen, die zur Ausübung der Tätigkeit als MediatorIn in einem Mediationsverfahren berechtigen. Zertifizierungen oder gesetzliche Anerkennungen sind meist nicht verpflichtend, hier nimmt aber z. B. Deutschland eine Sonderstellung ein.⁹ Nach dem österreichischen Zivilrechtsmediationsgesetz werden als Folge der Eintragung in die Liste des Justizministeriums auch Verhaltensregeln und Rahmenbedingungen für die Mediation gesetzlich vorgegeben. Die Eintragung bietet den Vorteil, dass besondere Rechtsfolgen wie z. B. die Fristenhemmung greifen. Das Gesetz regelt für die MediatorInnen eine sehr hohe Verschwiegenheitsstufe, die in manchen Punkten weiter

⁸Siehe in diesem Kapitel Abschn. 1.3.1.

⁹Siehe in diesem Kapitel Abschn. 3.2.2.2.

als z. B. jene der PsychotherapeutInnen und PsychologInnen geht. Diese Verschwiegenheitsverpflichtung bietet den MediandInnen zusätzliche Sicherheit.

1.3.2 Rechtliche Grundlagen

1.3.2.1 EU-Mediationsrichtlinie

An erster Stelle steht die Frage „Was ist Mediation?“ „Mediation“ definiert die Richtlinie als „ein strukturiertes Verfahren unabhängig von seiner Bezeichnung, in dem zwei oder mehr Streitparteien mit Hilfe von MediatorInnen auf freiwilliger Basis selbst versuchen, eine Vereinbarung über die Beilegung ihrer Streitigkeiten zu erzielen. Dieses Verfahren kann von den Parteien eingeleitet oder von einem Gericht vorgeschlagen oder angeordnet werden oder nach dem Recht eines Mitgliedstaats vorgeschrieben sein.“ (Art. 3 lit. a, erster und zweiter Satz, EU-Mediationsrichtlinie).

Nach der EU-Richtlinie „ist ‚Mediator‘ eine dritte Person, die ersucht wird, eine Mediation auf wirksame, unparteiische und sachkundige Weise durchzuführen, unabhängig von ihrer Bezeichnung oder ihrem Beruf in dem betreffenden Mitgliedstaat und der Art und Weise, in der sie für die Durchführung der Mediation benannt oder mit dieser betraut wurde.“ (Art. 3 lit. b EU-Mediationsrichtlinie).

Die Definition „Mediator“ ist weit gefasst und greift offenbar insbesondere über den Begriff „sachkundig“ auf allgemein anerkannte Grundsätze über die Anwendung der Mediation zurück.

Die Richtlinie lässt daher auch national und in verschiedenen Rechtskreisen auch unterschiedlich gehandhabte Verfahrensabläufe zu. Dies entspricht auch der Rolle einer EU-Richtlinie, die jeweils nachfolgend erst in nationales Recht umzusetzen ist.

- Wie ein Mediationsverfahren abzulaufen hat, definiert die EU-Richtlinie nicht, die sachkundige Organisation liegt daher bei den MediatorInnen.

Die wichtigsten weiteren Vorgaben der EU-Mediationsrichtlinie betreffen die Sicherstellung der Qualität der Mediation (Art. 4), die Vollstreckbarkeit einer im Mediationsverfahren erzielten Vereinbarung (Art. 6), Vertraulichkeit der Mediation (Art. 7) und Auswirkung der Mediation auf Verjährungsfristen (Art. 8).

Welche Bereiche sind inhaltlich erfasst? Die EU-Mediationsrichtlinie gilt bei grenzüberschreitenden Streitigkeiten für Zivil- und Handelssachen. Sie gilt „nicht jedoch für Rechte und Pflichten, über die die Parteien nach dem einschlägigen anwendbaren Recht nicht verfügen können“ (Art. 1 Abs. 2 erster Satz, zweiter Halbsatz EU-Mediationsrichtlinie), derartige Rechte und Pflichten finden sich besonders häufig im Familienrecht und im Arbeitsrecht, (Erwägungsgrund 10 EU-Mediationsrichtlinie) darunter würden in Österreich etwa Rechte im Zusammenhang mit dem Mutterschutz fallen. „Sie gilt insbesondere nicht für Steuer- und Zollsachen sowie verwaltungsrechtliche Angelegenheiten oder die Haftung des Staates für Handlungen oder Unterlassungen im Rahmen

der Ausübung hoheitlicher Rechte („acta jure imperii““ (Art. 1 Abs. 2 zweiter Satz EU-Mediationsrichtlinie).

Die EU-Mediationsrichtlinie gilt somit auch nicht für Streitigkeiten, die keinen Zusammenhang mit zivil- oder handelsrechtlichen Ansprüchen haben.¹⁰ Dazu zählen insbesondere Streitigkeiten, die emotionale, subjektive empfundene Inhalte betreffen.¹¹

Die Unterscheidung der Anwendungsbereiche wird uns im Folgenden noch öfter begegnen.

Die Einschränkung auf grenzüberschreitende Streitigkeiten lässt die nationalen Regeln für innerstaatliche Streitigkeiten grundsätzlich unberührt, wenngleich die Anwendung der Bestimmungen den Mitgliedsstaaten freistehen soll (vgl. Erwägungsgrund 8 EU-Mediationsrichtlinie).

1.3.2.2 Nationale Gesetzgebungen – Überblick

1.3.2.2.1 Österreich

Für die Tätigkeit als MediatorIn in Österreich sind die „Mediation in Zivilrechtssachen“, die Mediation in (grenzüberschreitenden Zivil- und Handelsrechtssachen und die Mediation in allen übrigen Bereichen zu unterscheiden. Abb. 1.3 zeigt schematisch die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Ausübung der Mediation in Österreich.

Mit dem Zivilrechtsmediationsgesetz (ZivMediatG) nahm Österreich eine Vorreiterrolle in Bezug auf die Regelung von Mediationsverfahren ein und setzt bis heute hohe Standards für die Aus- und Weiterbildung. MediatorInnen, die die Anforderungen nach dem ZivMediatG erfüllen, können sich in die Liste beim Bundesministerium für Justiz eintragen lassen. Aus den umfassenden Voraussetzungen für diese Eintragung ist u. a. hervorzuheben, dass neben den einschlägigen Rechtskenntnissen auch eine Ausbildung in den *psychosozialen Grundlagen der Mediation* nachzuweisen und dass die Kenntnisse durch regelmäßige Fortbildungen aktuell zu halten sind.

Mit dem EU-Mediationsgesetz wurde die EU-Mediationsrichtlinie umgesetzt. Die Regelungen folgen in weiten Teilen dem Wortlaut der Richtlinie. MediatorInnen haben „sachkundig“ zu agieren (vgl. Art 3 lit b EU-Mediationsrichtlinie); Eingetragene MediatorInnen unterliegen zudem den Regelungen des ZivMediatG (§ 5 Abs 1 EU-Mediationsgesetz).

Weitere Regelungen enthalten auch einschlägige Berufs- und Standesgesetze sowie Berufsbilder.¹²

¹⁰Art. 1 Abs 2 EU-Mediationsrichtlinie – e contrario.

¹¹Viele Konflikte, die in einer Schulmediation behandelt werden, wären mangels Rechtsanspruch auch nicht gerichtlich lösbar. Ebenso betreffen Konflikte zwischen (Ehe)Partnern nicht zwangsläufig auch ehe- oder vermögensrechtliche Belange.

¹²Siehe u. a. die jeweiligen berufsrechtlichen Regelungen für Rechtsanwälte, Notare, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater, Lebens- und Sozialberater oder Ziviltechniker.

Eine abschließende Regelung aller die Mediation betreffenden Materien ist auch in der Summe der österreichischen Gesetze nicht enthalten, nicht zuletzt auch, weil der Bundesgesetzgeber nicht die entsprechende verfassungsrechtliche Kompetenz dazu hat.¹³ Die Mediation kann daher auch „frei“ ausgeübt werden, wenn nicht eine der genannten Rechtsgrundlagen spezifische Regelungen vorsieht.

Auf die „Wiener Mediationsregeln“ 2016 in der Fassung 2018 des „Vienna International Arbitral Centre (VIAC)“¹⁴ ist für internationale Verfahren hinzuweisen, ohne die Details an dieser Stelle näher auszuführen. VIAC bietet diesen Rahmen für grenzüberschreitende Mediationen, die Eintragung beim BMJ in Österreich ist nicht Voraussetzung.

1.3.2.2.2 Deutschland

Die Mediation ist in Deutschland seit 2012 im Mediationsgesetz vom 21. Juli 2012 (dMediationsG) geregelt. Die Besonderheit besteht im internationalen Vergleich darin, dass die Mediation nicht nur für Konflikte mit Rechtsansprüchen geregelt ist. Die Definition gilt grundsätzlich für alle Konflikte. Das Mediationsgesetz in Deutschland setzt die EU-Mediationsrichtlinie um und geht damit auch über diese hinaus.

Mediation ist nach diesem Gesetz ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrerer MediatorInnen freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben (§ 1 dMediationsG).

1.3.2.2.3 Schweiz

Die Mediation in der Schweiz wird mit einigen Bestimmungen in der Zivilprozessordnung (in Kraft getreten am 01.01.2011) geregelt. Die gesetzliche Regelung eröffnete neben dem traditionellen Schlichtungsverfahren vor einem Sühnerichter eine neue Möglichkeit der außergerichtlichen Konfliktbereinigung (Trenczek 2017, S. 449 RZ 21). Neben den zentralen Regelungen in den Art. 213 – 218 chZPO sind z. B. zu erwähnen: die „Ausstandsgründe“ für Gerichtspersonen (Befangenheit) gem. Art 47chZPO, das beschränkte Verweigerungsrecht (zur Mitwirkung an der Beweiserhebung) gem. Art 166 chZPO, oder die Aufforderung des Gerichts an die Eltern in Familienangelegenheiten die „Kinderbelange“ betreffen, einen Mediationsversuch zu unternehmen (Art. 297 chZPO).

1.4 Zusammenfassung

Die mediative Dienstleistung umfasst die drei Bereiche „Konfliktprävention“, „Konflikt-coaching“ und „Mediationsverfahren“. Mediative Begleitung von KlientInnen und Unternehmen verwendet daraus oft auch nur Teilbereiche oder flexible Mischformen.

¹³Erl RV Blg 24 XXII GP, 5.

¹⁴<https://www.viac.eu/de/mediation>, abgerufen am 02.07.2020.