

## Mediation in der Sozialwirtschaft – Erfahrungen und Perspektiven

Die Veränderungen in der Finanzierung der Sozialwirtschaft bringen es mit sich, dass der Staat oder die Kostenträger zunehmend Standards definieren, die die Unternehmen der Sozialwirtschaft zu erfüllen haben. Die Preise für die standardisierten Dienstleistungen werden hart verhandelt. Dies führt neben anderen Marktfaktoren z. T. zu dramatischen Veränderungsprozessen in den Unternehmen der Sozialwirtschaft mit entsprechenden Auswirkungen auf Mitarbeiter, Führungskräfte, Betriebsräte bzw. Mitarbeitervertretung, aber auch auf Kunden (z. B. Bewohner, Patienten, Angehörige, Betreuer).

Die Mitarbeiter und Führungskräfte erleben Arbeitsverdichtung, die Einrichtungen fordernde Kunden und Angehörige, die Mitarbeitervertreter Unternehmensleitungen, die den Mitarbeitern „an das Geld wollen“. Die Wahrnehmung des Gegenübers hat sich verändert, das früher vorhandene (gegenseitige) Grundvertrauen ist nicht mehr selbstverständlich.

Die Erfahrung zeigt, dass die Erwartungen der unterschiedlichen Akteure aneinander und die Vorurteile, mit denen sie sich z. T. begegnen, zu erheblichen Belastungen der Beziehungen führt, sei es im Verhältnis Kunde - Mitarbeiter, Angehörige - Einrichtung, Betreuer - Einrichtung, Mitarbeiter - Führungskraft oder Geschäftsleitung - Mitarbeitervertreter etc. Im Kontext eines Mangels an qualifizierten Mitarbeitern in der Sozialwirtschaft - Stichwort Pflegenotstand und Erziehermangel - werden ungelöste Konflikte auch zum Anlass eines Arbeitsplatzwechsels mit teilweise dramatischen Auswirkungen auf die Einrichtungen bzw. Unternehmen.

Inwieweit kann diesen Herausforderungen in der Sozialwirtschaft durch Mediation punktuell oder als ein Element eines systematischen innerbetrieblichen Konfliktmanagements begegnet werden?

Mediation, also außergerichtliche Konfliktbeilegung, ist auf dem Vormarsch: Der Gesetzgeber hat mit Hochdruck an einem Mediationsgesetz gearbeitet, das die EU-Mediationsrichtlinie (Nr. 2008/52/EG v. 21.5.2008) für grenzüberschreitende Streitigkeiten in Zivil- und Handelssachen umsetzt, aber darüber hinaus auch für alle nationalen Mediationsverfahren gilt. Weite Teile der Wirtschaft setzen inzwischen auf die Chancen von Mediation als innovatives Verfahren zur Beilegung ihrer innerbetrieblichen Konflikte oder der Konflikte mit ihren Geschäftspartnern bzw. Kunden.

Die Fachbeiträge in dieser und der nächsten Ausgabe der BFS-Info stellen die Mediation als Konfliktlösungsmethode und mögliche Einsatzgebiete in der Sozialwirtschaft vor, bevor zwei im Wege der Mediation gelöste Konflikte beispielhaft nachgezeichnet werden. Schließlich wird der systematische Umgang mit Konflikten in Einrichtungen durch Aufbau eines Konfliktmanagementsystems erläutert.

### 1. Mediation: Methode, Nutzen und Chancen

Mediation – wörtlich Vermittlung – ist ein Weg, Konflikte mit Hilfe eines neutralen Dritten – des Mediators – einvernehmlich zu lösen. Eine Mediation bietet einen sicheren vertraulichen Raum, in dem beide Seiten in einem fairen und respektvollen Austausch ihre unterschiedlichen Anliegen darlegen können. Dies vertieft das Verständnis der Parteien sowohl für die eigene wie auch für die Sichtweise des Gegenübers und ermöglicht den Parteien, gemeinsam eine Lösung zu entwickeln, mit der sie dauerhaft zufrieden sind und die die guten Beziehungen zueinander wieder herstellt. Die Ergebnisse können in einer rechtsverbindlichen Abschlussvereinbarung fixiert werden.

#### Grundprinzipien der Mediation

- Neutralität und Allparteilichkeit: Ein Mediator ist unabhängig und unterstützt alle Parteien gleichermaßen in ihrem Verhandlungsprozess.
- Freiwilligkeit: Jede Partei entscheidet aus freien Stücken über den Beginn und die Fortführung der Mediation.
- Informiertheit: Alle Entscheidungen werden auf einer gemeinsamen Informationsbasis und in Kenntnis der eigenen rechtlichen Möglichkeiten getroffen.

- Eigenverantwortlichkeit: Die Parteien entwickeln – mit Unterstützung des Mediators und innerhalb des rechtlich Möglichen – ihre Lösungen.
- Vertraulichkeit: Alle Beteiligten verpflichten sich, alle Informationen, die sie im Laufe der Mediation erhalten, vertraulich zu behandeln.

*Abb. 1: Grundprinzipien der Mediation*

Wie ist der wachsende Zuspruch zu erklären? Mediation weist im Vergleich zu anderen Konfliktlösungsverfahren eine Reihe von Vorteilen auf: Gegenüber den klassischen Konfliktlösungsmethoden wie (Schieds-)Gerichts- oder Einigungsstellenverfahren wird sie als ein besonders zeit- und kosteneffizientes Verfahren geschätzt. Die **Erfolgsaussichten** liegen je nach Mediationsbereich bei 75 bis 90 %.

Das Mediationsverfahren ist **zeitsparend**, da es i. d. R. ohne größeren Vorlauf eingeleitet werden kann und man je nach Fallkonstellation bereits nach einer oder wenigen Sitzungen zu einer einvernehmlichen Einigung gelangen kann.

Die Konfliktparteien haben die **Kosten** in der Hand, da der beauftragte Mediator nicht nach Streitwert, sondern nach dem vorher vereinbarten Stundenhonorar abrechnet. Je nach Fall kann Mediation kostengünstiger sein als andere rechtsförmliche Verfahren. Sie hat sich gerade in Unternehmen und Organisationen als besonders ressourcenschonend erwiesen, da neben dem überschaubareren Kostenaufwand auch die häufig nicht bezifferte Bindung von Personal in der Verfahrensbegleitung geringer ausfällt als bei den klassischen rechtsförmlichen Verfahren.

Anders als öffentliche Gerichtsverfahren sind Mediationsverfahren absolut **vertraulich**. Im betrieblichen Kontext muss man keine – möglicherweise imageschädigende – Medienberichterstattung befürchten. In dem Verfahren lässt sich der Konflikt zudem in seinem gesamten Umfang unter Berücksichtigung der jeweiligen Parteiinteressen bearbeiten. Mediation schafft einen geschützten Raum, in dem die Parteien ihre Anliegen erschöpfend darlegen können. Die Orientierung an den Interessen statt an den vordergründigen Positionen der Parteien ist Wesensmerkmal und Erfolgsfaktor der Mediation zugleich.

Ein Mediationsverfahren ist **zukunftsorientiert und beziehungsschonend**. Nach einer einvernehmlichen Einigung können Geschäfts- und Betriebspartner sowie Kollegen wieder konstruktiv zusammenarbeiten oder Arbeitgeber und Arbeitnehmer das Arbeitsverhältnis wieder unbelastet fortsetzen. Ganz entscheidend ist schließlich die **größere Lösungsakzeptanz**, d. h. eine mit Unterstützung eines Mediators selbst gefundene Vereinbarung wird langfristig eher akzeptiert und umgesetzt als eine von außen entwickelte Lösung, mit der sich die Konfliktparteien möglicherweise nicht hinreichend identifizieren können.

### **Checkliste – Eignungskriterien Mediation**

Grundsätzlich kann jeder Konflikt für eine Mediation geeignet sein. Besonders erfolgreich ist Mediation dort, wo eines oder mehrere der folgenden Kriterien zutreffen:

- Bestehen einer fortdauernden Beziehung zwischen den Konfliktparteien
- eigentliche Streitsachen außerhalb rechtlicher Beurteilung
- Notwendigkeit einer auf die konkrete Situation und die Bedürfnisse der Beteiligten maßgeschneiderten Regelung für die Zukunft
- umfassendes Regelungsbedürfnis hinsichtlich komplexer Streitgegenstände
- Dringlichkeit der Konfliktbeilegung

*Abb. 2. Eignungskriterien für eine Mediation*

#### **1.1. Das neue Mediationsgesetz**

Das Mediationsgesetz bildet das Herzstück des am 26. Juli 2012 in Kraft getretenen „Gesetzes zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung“. Es hat eine einheitliche Rechtsgrundlage für die Mediation unabhängig von

dem jeweiligen Konfliktgegenstand geschaffen. Im Wesentlichen wurden folgende allgemeine Regelungen getroffen:

- gewisse Grundanforderungen zu Qualifikation und Fortbildung von Mediatoren sowie Ermächtigung des Bundesjustizministeriums zum Erlass einer Rechtsverordnung zur Regelung darüber hinausgehender Anforderungen für sog. zertifizierte Mediatoren
- Festlegung des Verfahrensrahmens und grundlegender Pflichten des Mediators
- Einführung einer allgemeinen Verschwiegenheitspflicht und – daraus resultierend – eines prozessualen Zeugnisverweigerungsrechts für Mediatoren

Außerdem wurden Regelungen mit Prozess- oder Verfahrensbezug getroffen.

## **1.2. Einsatzgebiete der Mediation in der Sozialwirtschaft**

Die Sozialwirtschaft ist sehr vielfältig und in ihrer Komplexität und unter dem wachsenden Veränderungsdruck besonders anfällig für Konflikte. In bestimmten Bereichen der Sozialwirtschaft müssen Fachleute verschiedenster Disziplinen eng zusammenarbeiten, damit die geforderte hohe Qualität gewährleistet werden kann. Typisch ist die Betätigung in einem zwischenmenschlich sensiblen Bereich. Ungelöste innerbetriebliche Konflikte können sich unmittelbar auf die Betreuung der Patienten bzw. Kunden auswirken, was wiederum der Reputation des Unternehmens/der Einrichtung schaden kann. Beispielhaft für die Gesundheitswirtschaft seien nur einige besonders virulente Konfliktbereiche herausgegriffen:

- Innerbetriebliche Konflikte in Krankenhäusern oder anderen Pflegeeinrichtungen (z. B. zwischen Ärzteschaft und Pflege, zwischen Verwaltung und Personal, zwischen Arzt und Patient einschl. Beschwerdewesen)
- Konflikte zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitervertretern (z. B. bei Verhandlungen über Arbeitsbedingungen)
- Verhandlungen zwischen Leistungserbringern und Krankenkassen
- Haftpflichtfälle

## **2. Betriebliche Beispiele**

### **2.1. Konflikt Betreuerin - Heimleitung**

- **Ausgangssituation**

Der Bewohner eines Pflegeheims wurde von einer von einem Gericht beauftragten Betreuerin – einer Rechtsanwältin - mehrere Jahre betreut, bis er starb. Da die monatlichen Heimentgelte im Voraus überwiesen werden, forderte das Heim die Betreuerin auf, ein Konto zu nennen, auf das das zu viel gezahlte Heimentgelt des am 7. Tag des Monats verstorbene Heimbewohners zurücküberwiesen werden konnte. Die Betreuerin bat, mit dem Schritt noch zu warten, um nach dem absehbaren Entstehen weiterer Kosten mit einer Abschlussrechnung alles zu begleichen. Nach 6 Wochen stellte sie die Abschlussrechnung; der Betrag lag ca. 700 € unter den zunächst von dem Heim angebotenen Rückerstattung. Nachdem nach 14 Tagen das Geld nicht eingegangen war, fragte die Rechtsanwältin telefonisch nach und bekam die Antwort, dass man ihr keine Auskunft zu einem laufenden Verfahren geben könnte und der Hausjurist der Ansprechpartner sei. Da der Absender der Rechnung eine Rechtsanwältin sei, habe man die Rechnung ohne Prüfung an den Hausjuristen weitergereicht.

- **Konflikt**

Die Rechtsanwältin war außer sich! Sie verlangte weniger Rückerstattung als ihr noch vor acht Wochen angeboten wurde, wartete aus nachvollziehbaren Gründen mit der Abschlussrechnung und sollte sich dann mit einem Berufskollegen über die Rechnung auseinandersetzen, weil eine Mitarbeiterin in der Poststelle nach dem Kriterium „Brief vom Anwalt geht ohne inhaltliche Prüfung zu unserem Hausjuristen“ die Post sortierte. Die Rechtsanwältin hatte noch zwei weitere Bewohner des Alten- und Pflegeheims zu betreuen

und war kurz davor, diese in einem anderen Heim unterzubringen und die Gründe hierfür öffentlichkeitswirksam zu kommunizieren.

- ***Einstieg in die Mediation***

Die Geschäftsführung rief, nachdem sie von der Heimleitung angesprochen worden war und sich in der Sache kundig gemacht hatte, die Betreuerin an und bat sie um ein Gespräch gemeinsam mit einer externen Mediatorin. Sie bot die Kostenübernahme und ein Vorgespräch zwischen der Mediatorin und der Betreuerin an, um eine Entscheidung für oder gegen die Mediation zu treffen. Die Betreuerin stimmte, nach einem Telefonat mit der Mediatorin, dem Mediationsgespräch zu.

- ***Mediationsgespräch***

Die Mediatorin eröffnete das Mediationsgespräch, erläuterte das Ziel und die „Spielregeln“ und ließ zunächst die Betreuerin ihre Sicht der Dinge berichten. Die Betreuerin formulierte ihr Unverständnis über die Vorgänge, ihre Verletzung durch die Behandlung durch die Verwaltung bei einem berechtigten und korrekt vorgetragenen Anliegen und den ihr entstehenden Mehraufwand, der ihr nicht zusätzlich vergütet werde.

Die Geschäftsleitung und Heimleitung zeigten Verständnis für die Sichtweise der Betreuerin in der gegebenen Situation. Sie erläuterten die hohe Belastung der Mitarbeiter und die zunehmenden - auch rechtlichen - Auseinandersetzungen mit Angehörigen, die z. T. auch über den Hausjuristen liefen. Aus dieser Erfahrung heraus habe man sich entschlossen, bei Anwaltsschreibern gleich den eigenen Hausjuristen einzuschalten. Auf seine Empfehlung hin solle man sich gegenüber den Angehörigen nicht äußern, wenn ein Fall an ihn weitergereicht wurde.

In dem sich zunehmend versachlichenden Mediationsgespräch wurde herausgearbeitet, dass durch das „Zuordnen der Post nach Absender und nicht nach Inhalt“ der Einrichtung ein Fehler unterlaufen sei, der das bisher praktizierte Vorgehen in Frage stelle und Verbesserungsbedarf aufzeige. Im konkreten Fall werde die korrekte Rechnung noch heute beglichen und man ginge davon aus, dass mit dem Fall nicht an die Öffentlichkeit gegangen werde. Ob die beiden weiteren von der Rechtsanwältin betreuten Bewohner nun in ein anderes Alten- und Pflegeheim umziehen sollten oder weiterhin in ihren vertrauten Zimmer blieben, müsste die Rechtsanwältin mit den zu Betreuenden entscheiden.

Die Rechtsanwältin signalisierte, dass sie mit dem vorgeschlagenen Vorgehen einverstanden sei und sich vorstellen könne die Einrichtung wieder unbelastet zu betreten, wenn sie ihre beiden Bewohner besuche, und dass sie künftig wieder sachlich mit der Verwaltung zusammenarbeiten könne.

- ***Ergebnisdokumentation***

Die Mediatorin formulierte das erarbeitete Ergebnis zum beabsichtigten Vorgehen in einer halbseitigen Abschlussvereinbarung, die von Geschäftsleitung und Betreuerin unterzeichnet wurde.

## **2.2 Erarbeiten einer betrieblichen Härteklausele**

### ***Ausgangssituation***

Einige Einrichtungen der Wohlfahrtspflege, z. B. solche, die den Arbeitsvertragsrichtlinien (AVR) unterliegen, können aufgrund der wirtschaftlichen Situation von einer so genannten Härteklausele Gebrauch machen und z. B. temporär die Einkommen der Mitarbeiter absenken. Hierzu ist die Akzeptanz und in einigen Wohlfahrtsverbänden auch die aktive Zustimmung der Mitarbeitervertretung notwendig.

Im vorliegenden Fall hatte die Geschäftsleitung eines bundesweit arbeitenden Trägers von ca. 2.000 Mitarbeitern in mehreren Einrichtungen Handlungsbedarf ausgemacht. In einer

Einrichtung mit 250 Mitarbeitern war er besonders hoch, weil die Erträge aufgrund der sich verschlechternden Refinanzierung bei weitem die Kosten nicht mehr deckten. Die Geschäftsleitung sah nur noch die Möglichkeit, die Jahressonderzahlung für zwei Jahre komplett zu streichen. Sie hatte das Thema vor der Sommerpause des Jahres 2010 angesprochen und wollte Ende August „Nägel mit Köpfen machen“, damit im November 2010 entsprechend gehandelt werden konnte.

### **Konflikt**

Die Mitarbeitervertretung der gefährdeten Einrichtung wollte die Jahressonderzahlung nicht streichen und führte u. a. an, sie wollte nicht die erste Einrichtung des Trägers sein, bei der von der Härteklausel Gebrauch gemacht wird und so in der Gesamtmitarbeitervertretung möglicherweise in der Kritik stehen. Darüber hinaus verwies sie darauf, dass sich eine Streichung der Jahressonderzahlung bei dem existierenden Arbeitsmarkt nicht durchhalten lasse, die Mitarbeiter würden „mit den Füßen entscheiden“ und sich einen anderen Arbeitgeber suchen. Die Geschäftsleitung hätte dann ein Problem. Im Übrigen könnte man sich ja auch „kaputtsparen“, und es sei auch nicht einzusehen, dass die Mitarbeiter für die Fehler des Managements in der Vergangenheit jetzt „bluten“ sollten.

### **Einstieg in die Mediation**

Nach den Sommerferien 2010 blieben nur wenige Wochen, um eine Lösung zu erarbeiten. Eine Eskalation des Konflikts und eine breite Öffentlichkeit waren - von beiden Seiten - nicht gewünscht. Die Geschäftsführung und Mitarbeitervertretung entschieden sich für eine Mediation und wählten kurzfristig einen in der Materie und Branche erfahrenen Mediator aus.

### **Mediationsgespräche**

Zunächst sprach der Mediator in getrennten Gesprächen mit Geschäftsleitung und Mitarbeitervertretung, um die Situation kennenzulernen. In einem anschließenden gemeinsamen Gespräch unterbreitete er eine Tagesordnung für ein Mediationsgespräch und benannte die Teilnehmer. Es waren ein Vertreter der Geschäftsleitung, der Controller, die Heimleitung, zwei Mitglieder der Mitarbeitervertretung und die Vorsitzende der Gesamtmitarbeitervertretung. Ziel war es, bis zum 31. Oktober 2010 ein von allen Beteiligten getragenes Gesamtkonzept zu erarbeiten, das sowohl der betroffenen Einrichtung mit ihren Mitarbeitern als auch dem Träger eine Perspektive gab.

In dem Mediationsgespräch wurde zunächst von Vertretern der Geschäftsleitung die Situation des Trägers im Allgemeinen und der Einrichtung im Besonderen dargestellt und bewertet. Die MAV hatte den Fakten nichts hinzuzufügen, setzte aber bei der Bewertung der Situation und den Beiträgen zur Lösung der Krise andere Akzente. Nachdem die Standpunkte der Parteien klar waren, wurden die jeweiligen Interessen in einer sehr offenen Atmosphäre herausgearbeitet. Dabei wurden zunächst die Möglichkeiten der Ertragssteigerung, die mögliche Höhe der Erträge und die ggf. damit verbundenen Investitionen besprochen, danach die möglichen Einsparungen bei Sach- und Personalkosten, bevor man die Härteklausel ansprach.

In dem ersten Mediationsgespräch wurden so von den Teilnehmern alle denkbaren Optionen analysiert und bewertet. Man kam zu einem Potential von 1,3 Mio. Euro, die die Vorschläge erbringen würden. Im zweiten Mediationsgespräch wurde dann auf der Basis des Potentials unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen ein Konzept erarbeitet, das langfristig tragfähig schien und mit dem ca. 600.000 Euro in den Jahren 2010 und 2011 eingespart werden konnten. Der Vorwurf, dass die Mitarbeiter für Fehler des Managements einstehen müssten, konnte entkräftet werden.

### **• Ergebnis**

Am Ende des Mediationsprozesses wurden folgende gemeinsame Vereinbarungen getroffen:

- Investition in eine Photovoltaik-Anlage für die dazu geeigneten Dächer

- verstärkte Akquise von Dienstleistungen zur besseren Nutzung des vorhandenen Mitarbeiterpotentials
- Einführung einer Jahresarbeitszeit und dadurch Wegfall der Mehrarbeits-/Überstundenzuschläge
- Outsourcing der Wäscherei an eine WfbM
- Reduktion der Jahressonderzahlungen der betroffenen Einrichtung um 20%
- Reduktion der Jahressonderzahlungen der Mitarbeiter aller weiteren Einrichtungen des Trägers als Solidaritätsbeitrag um 10%
- im Vergleich zur Vergangenheit umfassendere und kontinuierliche Information der verschiedenen Mitarbeitervertretungen und der Gesamtmitarbeitervertretung über die wirtschaftliche Entwicklung

In dem Mediationsprozess wurde eine tragfähige zukunftsorientierte Lösung erarbeitet, die in einer Dienstvereinbarung rechtlich verbindlich dokumentiert wurde. Der Prozess erhöhte die Qualifikation aller Beteiligten hinsichtlich der Bewertung der wirtschaftlichen Situation und der sich daraus ergebenden Notwendigkeiten, steigerte die Identifikation mit dem Träger und auch das gegenseitige Vertrauen von Geschäftsleitung und MAV. Die Mitarbeiter konnten in mehreren Mitarbeiterversammlungen für den schweren Weg - der auch eine Perspektive bot - gewonnen werden.

### **3. Konfliktmanagementsysteme**

Einige große Unternehmen haben bereits begonnen, ein Konfliktmanagementsystem (KMS) einzuführen, interne Mediatoren auszubilden und die Schnittstellen zur Hinzuziehung externer Mediatoren zu definieren; sie verstehen das KMS als einen wichtigen Beitrag zur Organisationsentwicklung und zu konstruktiven Veränderungsprozessen.

#### **3.1. Status Quo**

Immer mehr Unternehmen quer durch alle Branchen setzen inzwischen Mediation punktuell oder eingebunden in ein übergreifendes systematisches Konzept zum konstruktiven Umgang mit Konflikten im betrieblichen Umfeld ein und leisten damit einen Beitrag zur Förderung einer positiven Unternehmenskultur mit messbaren Auswirkungen auf Konfliktkosten, auf Motivation und Mitarbeiterbindung sowie Kundenzufriedenheit. So hat bereits 2008 eine Reihe namhafter Unternehmen den „Round Table Mediation & Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft“ gegründet, ein branchenübergreifendes, wissenschaftlich begleitetes Forum zum Austausch und zur Fortentwicklung der positiven Erfahrungen, die in den einzelnen Unternehmen mit Konfliktmanagement und insbesondere mit Mediation gemacht werden. Die Kenntnis der unterschiedlichen Konfliktkostenfaktoren und deren nachhaltige Minimierung werden für eine effiziente Unternehmensführung zunehmend unabdingbar. Dies gilt aufgrund unserer Erfahrungen in gleicher Weise auch für die Sozialwirtschaft.

#### **3.2 Ziele und Chancen**

Erste Erfahrungen mit der Einführung von KMS haben neben dem Aspekt der Kostensenkung auch weitere Erwartungen bestätigt:

- wirksame innerbetriebliche Konfliktprävention
- die Installation eines Frühwarnsystems, das Konflikte frühzeitig erkennt und auf einer niedrigen Eskalationsstufe bearbeiten hilft
- das Angebot eines Spektrums von Instrumenten zur passgenauen und effizienten Konfliktregelung (insbesondere Mediation, aber z. B. auch Konfliktcoaching, Moderation, Feedbackgespräche)
- die (Fort-)Entwicklung einer neuen positiven betrieblichen Konfliktkultur
- die Glaubwürdigkeit des unternehmerischen Leitbildes nach innen und außen - als Teil der Öffentlichkeitsarbeit und als Marketingmaßnahme - und
- insbesondere der Erhalt und die Förderung von Geschäfts- und Kundenbeziehungen.

### 3.3. Erfolgskriterien

Entscheidend für die erfolgreiche Einführung eines KMS sind der Rückhalt im Management und eine breite Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Hier ist ein klares Bekenntnis der Unternehmensleitung ebenso unverzichtbar wie die frühe Beteiligung der Mitarbeitervertreter. Ein weiteres Erfolgskriterium ist die Vernetzung und zentrale Koordination des Konfliktmanagements auf einer möglichst hohen Hierarchieebene. Maßnahmen zur Qualifizierung interner Konfliktlotsen oder Mediatoren müssen ebenso getroffen werden wie Absprachen mit externen Mediatoren zur punktuellen Übernahme besonderer Konfliktkonstellationen. Die Hinzuziehung externer Mediatoren kann insbesondere dann notwendig sein, wenn die Wahrnehmung der Rolle bzw. der Neutralität interner Akteure gefährdet ist oder wenn es sich um besonders komplexe Konfliktbearbeitungen handelt. Von erheblicher Bedeutung für die Akzeptanz des KMS-Angebotes ist die Gewährleistung eines uneingeschränkten Vertraulichkeitsschutzes. Schließlich ist die laufende Kommunikation über den Fortgang des Projektes im Unternehmen sowie die Installation von Feedback- und Evaluierungsprozessen sicherzustellen.

### 3.4. Einführung eines KMS

Auf dem Weg zu einem systematischen Umgang mit Konflikten in und zwischen Unternehmen und Organisationen durch die Schaffung von auf den konkreten Betrieb maßgeschneiderten Strukturen werden häufig zunächst nur einzelne Instrumente eingeführt (z. B. eine Ombudsstelle oder ein Mediatorenpool mit internen und externen Mediatoren), die sich in einem zweiten Schritt konzeptionell zu einem KMS ausbauen lassen.

Hierzu sollten ggf. bereits vorhandene Ressourcen und Anlaufstellen genutzt und in das neue KMS integriert werden. Am Aufbau, aber auch an der Weiterentwicklung von KMS-Strukturen sollten alle verfügbaren Fach-, Prozess- und Machtpromotoren beteiligt werden, auch diejenigen Stellen, die Veränderungsprozesse in einer Organisation steuern. Es hat sich bewährt, die notwendige Bestandsaufnahme als Grundvoraussetzung einer Bedarfsanalyse als Partizipationsprozess zu gestalten. Ziel ist eine Vernetzung und bei Bedarf Neuausrichtung aller betrieblichen Konfliktmanagement-Angebote in einem intelligenten strukturierten Verfahrenssystem von der punktuellen Intervention bis zur umfassenden Prävention mit Qualifizierung der Akteure sowie Qualitätsmanagement und Controlling. Besonderes Augenmerk ist hierbei auf die Neuorientierung der Rechtsabteilung und externer Rechtsberater hin zu einem verstärkten Einsatz alternativer Konfliktlösungsmethoden zu richten. Hier haben sich fachspezifische Schulungen als sehr hilfreich erwiesen.

Der Ablauf eines exemplarischen Umsetzungsprozesses könnte so aussehen:

#### Mögliche Schritte zur Einführung eines KMS

1. Auftragsklärung
2. Einberufung einer repräsentativen Steuerungsgruppe (z. B. Mitarbeitervertreter, Vertreter der Personalabteilung und der Rechtsabteilung, einzelne Führungskräfte, Vertreter bisheriger Anlaufstellen sowie betriebsinterner Projektverantwortlicher und externer Berater als Prozessbegleiter)
3. Bekenntnis der Unternehmensleitung zum KMS
4. Beteiligungsorientierte Analyse der betrieblichen Konfliktkultur
5. Entwicklung und Kommunikation eines maßgeschneiderten KMS-Konzeptes
6. Dienst-/Betriebsvereinbarung zum KMS
7. eigentliche Implementierung des KMS bzw. eines Pilotprojektes
8. Controlling und Qualitätsmanagement des KMS

*Abb. 3.: Schritte zur Einführung eines Konfliktmanagementsystems*

### 4. Fazit

Die Veränderungen, denen die Sozialwirtschaft in den letzten Jahren unterworfen war und ist, führten zu Veränderungen der Beziehungen der Menschen zueinander. Aus dem Bewohner, Patient und Betreuten wurde der Kunde, der kundig ist und auf seine Rechte ach-

tet. Aus dem fürsorglichen Wohlfahrtsverband wurde der Dienstleister, der Ertrag und Kosten im Blick hat und die definierten Standards erfüllen muss. Umgesetzt werden all diese Neuerungen durch Menschen, die erleben, dass der Veränderungsprozess auch zu Vorbehalten und Misstrauen ihnen gegenüber führte, sie werden dünnhäutiger und wählen aufgrund ihrer Arbeitsbelastung nicht selten das Motto „Rückzug, nur nicht auffallen“ oder „Angriff ist die beste Verteidigung“.

In diesem Umfeld ist es wichtig, Möglichkeiten zu schaffen, in der zunehmend verrechtlichten Sozialwirtschaft Konfliktlösungen zu entwickeln bzw. zu finden, die nicht vor Gericht enden. Langwierige, kostenintensive und imageschädigende öffentliche Auseinandersetzungen - die alle Betroffenen belasten - sind zu vermeiden. Die Mediation ist hier ein - vielleicht das - optimale Instrument der Konfliktlösung. Die Mediation kann durch unternehmensexterne und/oder -interne Mediatoren vorgenommen werden. Hier können - je nach Situation und Bedarf - sinnvolle Insellösungen oder auch komplexe Konfliktmanagementsysteme entwickelt werden.

*Autoren: Maria Mattioli und Eckhard Eyer, FAIR - Institut für praktische Wirtschaftsmediation, Köln, Kontakt: [info@eyer.de](mailto:info@eyer.de)*

*Dieser Beitrag wurde in leicht gekürzter Form veröffentlicht in der BFS-Info, Ausgaben 1/2013 und 2/2013.*