



Schriften zur Allgemeinen Inneren Verwaltung

23

David Alexander Laufs

Mediation - Ein wirksames Mittel zur organisationsinternen Konfliktbewältigung in der Bundesverwaltung?

Eine vergleichende Analyse am Beispiel der
Max Weber Stiftung und der Bundesakademie für öffentliche
Verwaltung

Schriften zur Allgemeinen Inneren Verwaltung, Band 23

David Alexander Laufs

**Mediation - Ein wirksames Mittel
zur organisationsinternen Konfliktbewältigung
in der Bundesverwaltung?**

**Eine vergleichende Analyse am Beispiel der Max Weber Stiftung
und der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung**

Brühl/ Rheinland 2015

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Zugl.: Brühl; Fachhochschule des Bundes
für öffentliche Verwaltung, Diplomarbeit, 2014.

ISBN 978-3-938407-73-8

ISSN 000948-0617

Druck: Statistisches Bundesamt
Zweigstelle Bonn

Impressum:

Hochschule des Bundes
für öffentliche Verwaltung
Willy-Brandt-Str. 1
50321 Brühl

www.hsbund.de

Inhaltsverzeichnis

Darstellungsverzeichnis.....	4
Abkürzungsverzeichnis	6
1. Einleitung.....	9
2. Definition und Begriffsklärung	11
2.1 Konflikt.....	11
2.2 Mediation und Mediator	14
3. Stand der Theorie und der Forschung	16
3.1 Konflikte in Organisationen	17
3.1.1 Grundlagen.....	17
3.1.2 Typologie und Eskalationsdynamik	20
3.1.3 Regelungsmodelle und Lösungsstrategien	25
3.1.3.1 Auf Zwang oder Fremdbestimmung basierende Lö- sungsstrategien.....	25
3.1.3.2 Verhandlungsbasierte Lösungsstrategien.....	27
3.2 Grundlagen der Mediation.....	31
3.2.1 Wissenschaftsgeschichtlicher Überblick.....	31
3.2.2 Rechtliche Grundlagen und Anwendungsfelder der Mediation.....	34
3.3 Mediation als Mittel zur organisationsinternen Konfliktbewältigung	37

3.3.1 Besondere Aspekte der organisationsinternen Mediation.....	37
3.3.2 Phasenmodell eines organisationsinternen Mediations- verfahrens.....	39
3.3.3 Ansätze und Formen der organisationsinternen Mediation	42
3.3.4 Mediation in der öffentlichen Verwaltung: Herleitung der Forschungsfrage	45
4. Methodik.....	46
4.1 Forschungshypothesen.....	46
4.2 Untersuchungsgegenstand: ausgewählte Behörden der Bundesverwaltung	48
4.3 Beschreibung und Aufbau des verwendeten Erhebungsinstruments.....	49
4.4 Vorbereitung der Befragung und Ablauf der Datenerhebung.	52
4.5 Datenaufbereitung und Auswertungsverfahren.....	54
5. Darstellung der Ergebnisse.....	56
5.1 Ergebnisse bei der Geschäftsstelle der Max Weber Stiftung	56
5.2 Ergebnisse bei der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung.....	61
6. Diskussion und Analyse der Ergebnisse.....	66
6.1 Organisationsübergreifende Analyse.....	67
6.2 Organisationsvergleichende Analyse	79
6.3 Geschlechtervergleichende Analyse.....	82

6.4	Zusammenfassung der Hauptbefunde	84
6.5	Vergleich und Bezug der Ergebnisse zu bisherigen Studien ..	86
6.6	Limitationen der vorliegenden Untersuchung.....	91
7.	Schlussfolgerungen und Ausblick	92
7.1	Weiterer Forschungsbedarf.....	92
7.2	Fazit und Übertragbarkeit der gewonnenen Ergebnisse auf die Praxis	93
	Literaturverzeichnis	97
	Anlagen	106
1.	Interviewbogen	106
2.	Flyer Stadtverwaltung Kerpen.....	108
3.	Dienstvereinbarung der Stadt Kerpen zum Einsatz innerbetrieblicher Mediatoren	109

Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1: Phasenmodell der Mediation, eigene Darstellung in Anlehnung an Kals/Ittner (2009), S.50 und Duve/Eidenmüller/Hacke (2011), S.78 ff.	40
Darstellung 2: Arbeitsschritte bei der Analyse der Ergebnisse des Kurzinterviews, eigene Darstellung.....	55
Darstellung 3: Häufigkeit der Konfliktwahrnehmung bei der GMWS, absolute Zahlen, eigene Darstellung.....	57
Darstellung 4: Zufriedenheit mit der Konfliktlösung bei der GMWS, absolute Zahlen, eigene Darstellung.....	57
Darstellung 5: Interesse an der Nutzung einer Mediationsstelle bei der GMWS, in %, eigene Darstellung.....	60
Darstellung 6: Interesse an einer Ausbildung als Mediator bei der GMWS, in %, eigene Darstellung.....	61
Darstellung 7: Häufigkeit der Konfliktwahrnehmung bei der BAköV, absolute Zahlen, eigene Darstellung.....	62
Darstellung 8: Zufriedenheit mit der Konfliktlösung bei der BAköV, absolute Zahlen, eigene Darstellung.....	62
Darstellung 9: Erfahrungen mit Mediation bei der BaköV in %, eigene Darstellung	62
Darstellung 10: Einschätzung zur Wirksamkeit der Mediation bei der BAKöV, in %, eigene Darstellung.....	63
Darstellung 11: Interesse an der Nutzung einer Mediationsstelle in der BAKöV in %, eigene Darstellung.....	65
Darstellung 12: Interesse an einer Ausbildung als Mediator in der BAKöV in %, eigene Darstellung.....	66
Darstellung 13: Häufigkeit der Konfliktwahrnehmung bei GMWS und BAKöV im Vergleich, in %, eigene Darstellung.....	80

Darstellung 14: Zufriedenheit mit der Konfliktlösung bei GMWS und BAKöV im Vergleich, in %, eigene Darstellung.....	80
---	----

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
BAFM	Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation
BAkÖV	Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
BMI	Bundesministerium des Innern
BMJ	Bundesministerium der Justiz
BORA	Berufsordnung der Rechtsanwälte
BT-Drs.	Bundestagsdrucksache
DGIAG	Gesetz zur Errichtung einer Stiftung Deutsche Geisteswissenschaftliche Institute im Ausland
ff.	fortfolgende
GMWS	Geschäftsstelle der Max Weber Stiftung Bonn
Hrsg.	Herausgeber
m	männlich(e)
MediationsG	Mediationsgesetz
MWS	Max Weber Stiftung
s.	siehe
S.	Seite

s.o.	siehe oben
s.u.	siehe unten
u.a.	unter anderem
Vp(n)	Versuchsperson(en)
vgl.	vergleiche
w	weiblich(e)
z.B.	zum Beispiel

„Die Leute streiten im Allgemeinen nur deshalb, weil sie nicht verhandeln können.“¹

1. Einleitung

Konflikte sind ein Phänomen, mit dem jeder von uns nahezu alltäglich konfrontiert wird. Besonders im beruflichen Umfeld ist ein hohes Potential für Konflikte gegeben, da wir bei unserer Arbeit nicht nur unsere eigenen subjektiven Interessen und Werte vertreten und über diese mit anderen in Streit geraten können, sondern gleichzeitig auch organisatorisch vorgegebene Rollen einnehmen, die unser Denken und Handeln leiten. Damit sind Uneinigkeiten mit Vertretern anderer Organisationseinheiten oftmals vorprogrammiert. Konflikte lassen sich also im Berufsleben häufig nicht vermeiden und können das Verhältnis zu Kollegen² und Vorgesetzten nachhaltig beeinträchtigen und je nach Eskalationsgrad sogar zerstören.

Entscheidend dafür, ob es zu einer solchen Beeinträchtigung kommen muss, ist jedoch nicht der Umstand, ob es überhaupt einen Konflikt gibt, sondern wie die beteiligten Parteien mit diesem Konflikt umgehen. Im Zuge der Modernisierung des Management- und Führungsverständnisses weg von einem autoritären hin zu einem eher kooperativen Führungsstil hat sich auf breiter Ebene die Erkenntnis durchgesetzt, dass traditionelle, oftmals rein machtentscheidungs-basierte Konfliktregelungsmodelle gravierende Nachteile für alle Beteiligten haben. Das Ziel einer gemeinsamen und alle Beteiligten dauerhaft zufriedenstellenden Lösungsfindung kann auf einem verhandlungs-basierten Weg nicht nur einfacher, sondern auch effizienter und schneller erreicht werden.

¹ nach Gilberth Keith Chesterton, engl. Schriftsteller und Journalist, 1874 - 1936

² Anmerkung: Aus Gründen einer besseren Lesbarkeit wird im Folgenden ausschließlich die männliche Form verwendet. Selbstverständlich soll dies in keiner Weise als Diskriminierung verstanden werden und es sind natürlich immer beide Geschlechter gemeint.

Gezieltes Verhandeln ist jedoch nicht immer einfach. Besonders bei bereits länger andauernden und in ihrer Intensität stetig eskalierenden Konflikten fällt es den beteiligten Konfliktparteien zunehmend schwerer, mit der anderen Seite lösungsorientiert über die jeweiligen Interessen zu verhandeln. Dies ist der Punkt, an dem die Mediation ansetzt. Durch gezielte vermittelnde Unterstützung eines externen, am Konfliktgeschehen unbeteiligten Dritten wird das Konfliktbehandlungsverfahren strukturiert und es werden von allen beteiligten Parteien gemeinsam Lösungsvorschläge entwickelt.

Die Mediation hat in den letzten Jahren enorm an Popularität gewonnen und ist in vielen Lebensbereichen als Mittel zur Konfliktbewältigung bereits fest etabliert, u.a. auch als Bestandteil eines organisationsinternen Konfliktmanagements.

Es gibt jedoch derzeit noch kaum Erkenntnisse darüber, ob diese mediative Form der Konfliktbewältigung ihr Lösungspotential auch in Behörden der öffentlichen Verwaltung entfalten könnte. Daher soll in der vorliegenden Arbeit auf empirischer Basis mittels einer Befragung der Mitarbeiter zweier ausgewählter Behörden der Bundesverwaltung der Frage nachgegangen werden, inwiefern die Mediation ein wirksames Mittel zur organisationsinternen Konfliktbewältigung in der Bundesverwaltung darstellen kann.

Hierfür werden zunächst die zentralen Begrifflichkeiten geklärt und die wichtigsten Grundlagen zum Verständnis der Konflikt- und Mediationsforschung dargestellt. Nachfolgend erfolgt die methodische Beschreibung des Vorgangs der Datenerhebung, bevor die so gewonnenen Ergebnisse zunächst dargestellt und im darauffolgenden Teil der Arbeit unter Rückgriff auf theoretische Erkenntnisse und bereits vorhandene Studienergebnisse diskutiert werden. Resümierend wird weiterer Forschungsbedarf benannt und Vorschläge zur Übertragbarkeit der Befunde auf die Verwaltungspraxis werden aufgezeigt.

Diese Arbeit soll kein Leitfaden im Sinne einer Handlungsempfehlung für den erfolgreichen Verlauf einer Mediation sein, sondern zunächst einmal auf empirischer Basis Grundlagen und Perspektiven der Mediation in der Bundesverwaltung klären. Dennoch werden auch grundlegende mediationspraktische Aspekte dargestellt. Damit soll eine erste Einschätzung zu der Wirksamkeit der Mediation in der Bundesverwaltung entwickelt werden.

2. Definition und Begriffsklärung

Als Einstieg erfolgt zunächst eine Definition und Klärung der für diese Arbeit zentralen Begriffe des Konflikts und der Mediation.

2.1 Konflikt

Eine begriffliche Annäherung an das Themenfeld Konflikt ist von verschiedenen Standpunkten aus möglich.

Klinger und Bierbrauer definieren einen Konflikt als „negative Beziehungen zwischen zwei oder mehreren Menschen oder Gruppen angesichts unvereinbar erscheinender Bewertungen von Gütern, Sachverhalten oder Interessen“³ und wählen somit ebenso wie *Jost* mit seiner Definition des Konflikts als „Meinungsverschiedenheit... in der sich die Interessengegensätze mehrerer Parteien durch nicht vereinbare Handlungen manifestieren“⁴ einen ursachenbezogenen Ansatz einer Begriffsklärung.

Bartscher und Maier stellen mit ihrer Definition auf das Auftreten von Konflikten in sozialen Organisationen ab: „Ein Konflikt ist ein Prozess der Auseinandersetzung, der auf unterschiedlichen Interessen von

³ Klinger/ Bierbrauer, in: Haft/ Schlieffen (2009), S. 111

⁴ Jost (1999), S. 12

Individuen und sozialen Gruppierungen beruht und in unterschiedlicher Weise institutionalisiert ist und ausgetragen wird.“⁵

Hanschitz sieht einen Konflikt „nicht als Endstation, sondern als vorläufig nicht gelungene Lösungsversuche von einander bedingenden Widersprüchen (im Zusammenspiel von Sach- und Beziehungsebene)“⁶ an und betont damit die Konfrontation zwischen Sach- und Beziehungsseite bei den Konfliktparteien. Durch die Betonung der „Vorläufigkeit“ der Nicht-Einigung wird hier deutlich, dass oftmals auch bei komplexen Konflikten noch Lösungsalternativen bestehen, die eventuell nicht ganz offensichtlich sind und zunächst aufgedeckt werden müssen. Besonders der letztgenannte Aspekt spielt im Kontext der Mediation eine wichtige Rolle und wird weiter unten an geeigneter Stelle noch weiter ausgeführt.

Einen noch weitergehenden Ansatz wählt *Kessen*, indem er über den Interessengegensatz der Konfliktparteien hinaus ebenfalls eine wertgeprägte Auseinandersetzungskomponente anfügt und auf die soziale Dynamik eines Konfliktes verweist:

„Konflikt ist nicht nur ein Widerstreit von Interessen, sondern auch eine Auseinandersetzung um gegenseitige Anerkennung, Identität und gesellschaftliche Stellung. Ein Konflikt ist keine unveränderliche Größe, sondern nur in einem dynamischen, sich ständig verändernden sozialen Kontext zu begreifen.“⁷ In dieser Definition wird ebenfalls die oft enge und kaum trennbare Verknüpfung zwischen Sach- und Beziehungsebene eines Konflikts betont und die Wichtigkeit angedeutet, für eine erfolgreiche Konfliktbewältigung auch die hinter den konträren Sachinteressen stehenden sozialpsychologischen Ursachen für die Konfrontation zu identifizieren und zu verstehen.

⁵ Bartscher/ Meier (2014)

⁶ Hanschitz in: Falk/ Heintel/ Krainz (2005), S. 70

⁷ Kessen in: Geißler/ Rückert (2000), S. 109

Die Entstehung eines Konflikts folgt nach *Mielke/ Sievers* regelmäßig einem einheitlichen Muster. Zunächst wird ein als Unrecht angesehener beziehungsweise ein eine Veränderung fordernder Zustand benannt („naming“). Anschließend wird eine Person oder eine Gruppe für diesen Zustand verantwortlich gemacht („blaming“). Im letzten Schritt wird schließlich ein Anspruch gegen diese Person/ Gruppe erhoben, den entsprechenden Zustand zu verändern („claiming“).⁸ Sofern die betreffende Person nicht bereit ist, die Anforderungen komplett zu erfüllen und somit die Veränderung im gewünschten Maße herbeizuführen, ist ein Konflikt „geboren“.

Glasl definiert und konkretisiert den Konfliktbegriff im Hinblick auf die psychologischen Wahrnehmungsaspekte der beteiligten Parteien und betont im Besonderen auch die Notwendigkeit der Manifestation der Wahrnehmungsdifferenzen in einer konkreten Handlung. Gleichzeitig wird klar, dass eine Situation bereits dann als Konflikt zu klassifizieren ist, wenn lediglich eine der beteiligten Parteien diese als solchen wahrnimmt:

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Aktoren (Gruppen, Individuen etc.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz/ Unvereinbarkeit im Wahrnehmen, Denken, Fühlen oder Wollen mit einem anderen Akteur in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur erfolge.“⁹

Durch die klare Abgrenzung des Konfliktes beispielsweise gegenüber rein kognitiven Differenzen zwischen zwei Personen gelingt es *Glasl* mit dieser Definition, eine ebenso offen gehaltene und damit für die Spezifika jedes Einzelfalls Raum bietende, wie gleichzeitig hinrei-

⁸ Mielke/ Sievers in: Mielke/Pietsch/Abeltshausen (2003), S. 4

⁹ Glasl (2011), S. 17

chend bestimmte und somit als Arbeitsgrundlage belastbare Definition des komplexen sozialen Phänomens „Konflikt“ zu liefern.

Daher wird diese Definition den nachfolgenden Ausführungen zu Grunde gelegt.

2.2 Mediation und Mediator

Die Recherche nach Definitionsansätzen in der Fachliteratur zu den Begriffen der Mediation und des Mediators offenbart eine große Bandbreite. Ein Großteil dieser Definitionen weist jedoch eine Vielzahl übereinstimmender Merkmale auf, die dabei helfen, die Mediation von anderen Verfahren der Konfliktbewältigung abzugrenzen.

Besemer benennt als zentrale Merkmale die Freiwilligkeit der Teilnahme der Konfliktparteien, die Ergebnisoffenheit und die Selbstbestimmung des Mediationsverfahrens: „Mediation ist die freiwillige, ergebnisoffene und selbstbestimmte Verhandlung mit Unterstützung eines allparteilichen Vermittlers...“¹⁰

Einen weiteren Anhaltspunkt bietet die Legaldefinition (also die Definition eines Begriffes im Gesetzestext) des § 1 Abs. 1 MediationsG: „Mediation ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem beide Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konfliktes anstreben.“

Hehn greift diese Aspekte auf und ergänzt sie enumerativ: „Mediation ist ein Verhandlungsverfahren mit den folgenden Kriterien:

- Teilnahme eines unabhängigen/ allparteilichen Dritten
- Einbeziehung möglichst aller von einem Problem betroffenen Parteien

¹⁰ Besemer (1999), S. 14 ff.

- Freiwilligkeit der Teilnahme
- Vertraulichkeit der Verhandlungen
- Ergebnisoffenheit der Verhandlungen
- Selbstbestimmung der Konfliktparteien.“¹¹

Den Verhandlungsaspekt als Grundlage des Mediationsprozesses stellt *Haft* in den Vordergrund: „Mediation ist die Unterstützung der Verhandlung durch einen neutralen Helfer, der seine Tätigkeit als schlichte Dienstleistung begreift und ausübt.“¹²

Um die Aspekte der Zukunftsorientierung im Sinne eines präventiven Konfliktmanagements und der Befriedigung aller Konfliktparteien mit der Lösungsfindung erweitert *Proksch* die Definitionsansätze: „Mediation ist ein systemischer, stufig strukturierter, zeitlich begrenzter, zukunftsorientierter Prozess mit dem Ziel, eine von allen Konfliktpartnern gemeinsam erarbeitete und gemeinsam getragene Konfliktregelung, die von ihnen als weitestgehend fairer und gerechter Interessenausgleich empfunden und deshalb gleichermaßen als befriedigend und befriedend akzeptiert werden kann.“¹³

Da bei der Bewältigung organisationsinterner Konflikte stets ein besonderes Augenmerk auf präventive und die zukünftige Zusammenarbeit betreffende Gesichtspunkte zu legen ist, wird diese Definition den Besonderheiten und der Schwerpunktsetzung der Mediation als Mittel des internen Konfliktmanagements in hohem Maße gerecht.

Speziell die Mediation in Organisationen kann unterteilt werden in solche, die Konflikte zwischen Organisationen behandelt (organisationsexterne Mediation) und solche, die Konflikte innerhalb der Organisation behandelt (organisationsinterne Mediation). Der oftmals in der Fachliteratur verwendete Begriff der „Wirtschaftsmediation“ ist

¹¹ Hehn in: Haft/ Schlieffen (2009), S.176

¹² Haft in: Haft/ Schlieffen (2009), S. 70

¹³ Proksch, R. in: Ballreich/ Fröse/ Piber (2007), S. 383

angesichts begrifflicher Unschärfen bezüglich der Definition problematisch. So definieren *Kals und Ittner* Wirtschaftsmediation als „außergerichtliche Streitbeilegung, die der Lösung von Konflikten im Kontext von Wirtschafts- beziehungsweise Verwaltungsorganisationen dient“ und schließen die öffentliche Verwaltung ausdrücklich in diese Definition ein.¹⁴ Diese weitgefaste Definition umfasst damit sowohl organisationsinterne als auch -externe Mediation.

Im Gegensatz dazu definiert *Risse* die Wirtschaftsmediation als „Begriff, der ein Mediationsverfahren bezeichnet, in dem die Parteien über einen Konflikt verhandeln, den ansonsten ein Zivilrichter entscheiden müsste“¹⁵ und schließt damit also eine Vielzahl der organisationsinternen Konflikte aus. Um Unklarheiten vorzubeugen und die Gleichrangigkeit und Gleichwertigkeit des Mediationsverfahrens sowohl in der Privatwirtschaft als auch in der öffentlichen Verwaltung zu betonen, werden daher hier die bereits genannten Begrifflichkeiten der organisationsinternen und organisationsexternen Mediation verwendet.

Die intensive Auseinandersetzung mit den wichtigsten Abgrenzungsmerkmalen der Mediation auf der Definitionsebene bedingt, dass die herausgearbeiteten Punkte auf die Definition der Person des Mediators übertragen werden können und somit der kompakten Legaldefinition des § 2 Abs. 1 MediationsG gefolgt werden kann: „Ein Mediator ist eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, die die Parteien durch die Mediation führt.“

3. Stand der Theorie und der Forschung

Im Folgenden werden zentrale Grundlagen für ein Verständnis der Konfliktforschung und darauf aufbauend die wissenschaftsgeschicht-

¹⁴ Kals/ Ittner (2008), S. 8

¹⁵ Risse (2003), S. 36

lichen und rechtlichen Rahmenaspekte der Mediation im Allgemeinen und die fachlichen Grundlagen der Mediation mit besonderem Fokus auf deren Anwendung als Mittel zur organisationsinternen Konfliktbewältigung vorgestellt. Aus diesen Aspekten wird schließlich die Forschungsfrage der vorliegenden empirischen Untersuchung hergeleitet.

3.1 Konflikte in Organisationen

Die Beschäftigung mit der Mediation als einem Mittel zur organisationsinternen Konfliktbewältigung setzt zunächst ein grundlegendes Verständnis der wichtigsten Konflikttypen, der Ursachen für die Entstehung von Konflikten in Organisationen und der möglichen Lösungsstrategien voraus. Diese Punkte werden im Folgenden kurz dargestellt.

3.1.1 Grundlagen

Unter Rückgriff auf die oben angeführte Konfliktdefinition von *Jost* kann ein Konflikt in einer Organisation immer dann als gegeben angesehen werden, wenn „sich die Interessengegensätze mehrerer Parteien, die an der Organisation spezifische Interessen haben, durch nicht vereinbare Handlungen manifestieren.“¹⁶ Anhand dieser Definition lässt sich eine weitere wichtige Abgrenzung, die Unterscheidung zwischen Konfliktsituation und tatsächlichem Konflikt, vornehmen.

Auch wenn im alltäglichen Sprachgebrauch eine solche Unterscheidung nicht immer getroffen wird, ist eine klare Trennung zwischen beiden Begrifflichkeiten bei einer wissenschaftlichen Betrachtung vonnöten. Eine Konfliktsituation kann immer dann als gegeben betrachtet werden, wenn Interessengegensätze zwischen zwei Parteien

¹⁶ Jost (1999), S. 12

(Individuen, Gruppen etc.) bestehen, also grundsätzlich ein Potential für eine Uneinigkeit gegeben ist.

Bereits hier wird deutlich, dass dies in einer Organisation quasi immer der Fall ist, eine Konfliktsituation in der Zusammenarbeit verschiedener Organisationseinheiten also der „Normalzustand“ ist, da alleine bedingt durch die Natur der Sache permanent Interessengegensätze zwischen den unterschiedlichen Personengruppen bestehen (beispielsweise zwischen dem Personalrat und der Leitung). Jeder Mitarbeiter einer Organisation, und damit auch jeder Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung, sieht sich also permanent mit Konfliktsituationen konfrontiert.

Dies bedeutet jedoch noch nicht, dass auch permanente tatsächliche Konflikte der „Normalzustand“ sind. Erst dann, wenn sich die bestehenden Interessengegensätze in konkreten konträren Handlungen manifestieren, spricht man von einem Konflikt.¹⁷

Ursächlich für jeden Konflikt sind somit ein Anlass und ein Verhalten mindestens einer der beteiligten Parteien.¹⁸ Über dieses objektive Verständnis hinaus ist jedoch vor allem die Selbstwahrnehmung der Beteiligten entscheidend.

Die Rahmenbedingungen einer Konfliktsituation, unabhängig davon ob sie in einen tatsächlichen Konflikt mündet oder nicht, sind davon geprägt, dass (mindestens) zwei Parteien in einer Situation agieren, ihren Interessen entsprechend handeln und einen Handlungs- und Entscheidungsspielraum besitzen. Darüber hinaus stehen die handelnden Parteien in einer Beziehung gegenseitiger Abhängigkeit zueinander und können ihre Ziele nicht autonom verwirklichen. Die Unvereinbarkeit zwischen ihren Zielen, also der Interessengegensatz, kann sich dabei sowohl auf einer objektiven als auch auf einer (rein) subjektiven

¹⁷ zu dieser Unterscheidung vgl. Jost (1999), S. 14

¹⁸ Duve/ Eidenmüller/ Hacke (2011), S. 15

Ebene zeigen.¹⁹ Die subjektive, und damit zwischen den Konfliktparteien unter Umständen erheblich differierende, Empfindung dieser Unvereinbarkeit als Beeinträchtigung des eigenen Handelns, auf die sich auch *Glasl* mit seiner Definition (vgl. 2.1) bezieht, dient auch als Abgrenzungsmerkmal zwischen einem Konflikt und einer bloßen Uneinigkeit.²⁰

Aufgrund der Tatsache, dass Konflikte in Organisationen nur in seltenen Fällen offen ausgetragen werden, ist oftmals eine Erkennung und Identifizierung nur symptombezogen möglich. Als charakteristische Symptome zu nennen sind z.B. Rückzug, Feindseligkeit, übermäßige Formalität oder auch körperliche Reaktionen wie Krankheit.²¹ Anhand der Beschreibung dieser Symptome wird bereits deutlich, dass „unbehandelte“ und damit eskalierte und ungelöste Konflikte (s.u.) ein erhebliches Risiko für die Mitarbeiter und die Effizienz der Organisation darstellen. Derartig unbehandelte Konflikte führen u.a. zu Stress und Belastung für die Mitarbeiter, kontraproduktiver Aufwendung von Arbeitszeit, hoher Mitarbeiterfluktuation und Krankenständen.²²

Die Bedeutung von Konflikten erschöpft sich jedoch nicht in diesen negativen Aspekten. Sie haben auch eine positive Funktion, die oftmals übersehen wird. So regen sie Interesse und Neugierde an, weisen auf Probleme hin, verhindern somit Stagnation und sind ein wichtiger Antrieb bei der Identifizierung von Problemen und der Suche nach deren Lösungen. Um diese positiven Aspekte vollumfänglich ausschöpfen zu können, ist eine einvernehmliche Konfliktlösung eine elementare Voraussetzung.

¹⁹ Jost (1999), S. 12-13

²⁰ Duve/ Eidenmüller/ Hacke (2011), S. 27

²¹ Proksch, S. (2014), S. 3

²² Proksch, S. (2014), S. 10

Die Ursachen für die Entstehung von Konflikten in Organisationen sind vielfältig. Als hauptsächliche Gründe sind neben zwischenmenschlichen Problemen auch organisationsbezogene Faktoren wie unklare Arbeitsabläufe, nicht eindeutig definierte Regeln der Zusammenarbeit und konfrontationsfördernde organisatorische Strukturen zu nennen.

Wie oben bereits angedeutet, reagieren die betroffenen Mitarbeiter hier nicht mehr nur als Individuen - und damit als Vertreter ihrer persönlichen Werte und Normen und zur Befriedigung ihrer eigenen Bedürfnisse - sondern auch und vor allem als Vertreter ihrer organisatorischen Rolle, der Summe aller aufgabenbezogenen Erwartungen an ihr Handeln.²³ Besonders konfliktrelevant sind hier die Bereiche, an denen die Unvereinbarkeit der gegenseitigen Positionen deutlich zu Tage tritt, z.B. bei der Verteilung begrenzter Haushaltsmittel zwischen verschiedenen Abteilungen.²⁴

Es ist deutlich geworden, dass Konfliktsituationen ein systemimmanenter Bestandteil des Organisationsgefüges sind, diese jedoch nicht zwangsläufig zu konkreten Konflikten eskalieren müssen, wenngleich das Risiko für eine solche Eskalation permanent gegeben ist.

3.1.2 Typologie und Eskalationsdynamik

Der Versuch, verschiedene Konflikttypen zu klassifizieren und die vorhandenen Typologien miteinander zu vergleichen ist problematisch, da eine Einteilung von vielfältigen Standpunkten aus vorgenommen werden kann und sich damit eine Vielzahl möglicher Klassifizierungsmerkmale ergeben.²⁵ Daher ist ein vollständiger Überblick

²³ Ballreich in: Trenczek/ Berning/ Lenz (2013), S. 527
und Jost (1999), S. 28

²⁴ Jost (1999), S. 23

²⁵ Glasl (2011), S. 53

an dieser Stelle nicht abschließend zu leisten. Es soll jedoch eine Übersicht über die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale im Hinblick auf ein organisationsinternes Konfliktmanagement gegeben werden.

So kann eine erste Differenzierung hinsichtlich der Frage vorgenommen werden, ob nur eine Person von dem Konflikt betroffen ist, also ein innerer oder intrapersoneller Konflikt vorliegt,²⁶ oder ob mehrere Personen oder Gruppen betroffen sind (interpersoneller Konflikt).²⁷

Da rein innere Konflikte in der Regel nicht Gegenstand eines organisationsinternen Konfliktmanagements im Allgemeinen und der Mediation im Speziellen sind, sondern vielmehr einen Ansatzpunkt für individuelles Coaching oder Psychotherapie darstellen, werden diese hier nicht weiter behandelt.²⁸

Eine weitere Einteilung der interpersonellen Konflikte kann anhand des jeweiligen Konfliktgegenstands vorgenommen werden. Diese Konflikte können sowohl extern, also zwischen verschiedenen Organisationen, als auch intern, also innerhalb einer Organisation, auftreten. Im Kontext dieser Arbeit sind besonders die organisationsinternen Konflikte von Interesse. So ist zwischen den folgenden wichtigsten

²⁶ Proksch (2014), S. 7

²⁷ Glasl (2011), S. 57

²⁸ Duve/ Eidenmüller/ Hacke (2011), S. 16

Grundtypen zu unterscheiden:

- **Sachkonflikte**, bedingt durch Differenzen, die sachliche Fragen betreffen (beispielsweise die Beschaffenheit eines Produkts).
- **Interessenkonflikte**, deren Gegenstand nicht (nur) Tatsachen, sondern unterschiedliche Interessenlagen sind. Als Beispiel lassen sich der Haushälter, der ein Interesse an einer möglichst wirtschaftlichen Mittelverwendung hat und der Mitarbeiter der Öffentlichkeitsarbeit, der Wert auf eine besonders repräsentative Darstellung nach außen hin legt ohne dabei vorrangig die Kosten im Blick zu haben, anführen.
- **Beziehungskonflikte**, die aus emotionalen Differenzen wie Angst oder persönlicher Kränkung resultieren. So kann z.B. das Desinteresse eines Kollegen an einem bestimmten Themengebiet von dem dieses Gebiet bearbeitenden Mitarbeiter als persönlicher Angriff gewertet werden.
- **Strukturkonflikte**, welche aus den Gegebenheiten des Systems, z.B. einer ungleichen Machtverteilung, resultieren.²⁹

Die Identifikation der Konfliktursache ist insofern wichtig, als dass innerhalb des Konfliktlösungsprozesses nicht lediglich ein aus dem Kernproblem resultierendes „Begleitproblem“ behandelt wird. Dessen Behebung würde den eigentlichen Konflikt nicht vollständig, sondern nur vordergründig auf der Symptomebene lösen.³⁰ Auch *Glasl* nimmt eine Einteilung hinsichtlich des Konfliktgegenstands vor, ergänzt diese aber um die Kategorien der Erscheinungsform des Konflikts und der Merkmale/ Positionen der Konfliktparteien.³¹

Neben der genauen Kenntnis des zu behandelnden Problems ist auch das Wissen um das aktuelle Stadium des Konflikts für die Wahl der zu

²⁹ Proksch, S. (2014), S. 5-6 und Duve/ Eidenmüller/ Hacke (2011), S. 16

³⁰ Proksch, S. (2014), S. 5

³¹ Glasl (2011), S. 54

ergreifenden Lösungsstrategie entscheidend. Konflikte folgen regelmäßig einer Eskalationsdynamik, die *Glasl* anhand von neun Stufen beschreibt:³²

1. **Verhärtung:** Die Konfliktsituation entwickelt sich zu einem Konflikt (zur Unterscheidung vgl. 3.1.1), die Beteiligten sind jedoch noch überzeugt, dass sich ihre Differenzen durch Gespräche lösen lassen.
2. **Debatte und Polemik:** Die Konfliktparteien werten sich gegenseitig ab, es bilden sich immer stärker Positionen statt Interessen heraus („Schwarz-Weiß-Denken“).
3. **Taten statt Worte:** Es erfolgt ein Übergang von den empfindungsbetonten Phasen 1 und 2 in die handlungsbetonten nachfolgenden Phasen, Kommunikationsversuche werden als gescheitert angesehen.
4. **Images und Koalitionen:** Die Beteiligten suchen sich Koalitionspartner, es bilden sich Lager heraus.
5. **Gesichtsverlust:** Es erfolgen unmittelbare, öffentliche Angriffe auf das Gesicht der anderen Partei, die Diskrepanz zwischen Selbst- und Feindbild nimmt zu.
6. **Drohstrategien und Erpressung:** Der Konfliktpartner soll erpresst werden und wird deshalb bedroht, allerdings noch mit der Hoffnung, die Drohung nicht umsetzen zu müssen.
7. **Begrenzte Vernichtungsschläge:** Die Gegenseite wird mehr und mehr objektiviert und verliert damit an menschlicher Qualität, in Folge dessen verschwinden Skrupel und Gewissensbisse. Selbst ein relativ geringer eigener Schaden wird als Handlungskonsequenz in Kauf genommen und als Gewinn betrachtet, wenn der Schaden der anderen Partei größer ist.

³² Glasl (2011), S. 233 ff.

8. **Zersplitterung, totale Zerstörung:** Die Zerstörung der Existenzgrundlage der anderen Partei wird anvisiert und Gruppenmitglieder werden gezielt gegeneinander ausgespielt.
9. **Gemeinsam in den Abgrund:** Es scheint keinen Ausweg mehr zu geben, alle möglichen Mittel zur Vernichtung der Gegenseite werden eingesetzt und auch deren Untergang um den Preis des eigenen Untergangs wird in Kauf genommen.

Das gerade beschriebene Konfliktmodell ist durch sogenannte „Wendepunkte“ oder „Regressionsschwellen“ gekennzeichnet. Dies sind die Punkte, an denen die Konfliktparteien die nächste Eskalationsstufe betreten und an denen sich die Ansatzpunkte für eine Konfliktbehandlung bieten.

Je früher ein Eingriff in die Konflikteskalation erfolgt, desto höher ist die Chance, eine konstruktive Konfliktlösung zu erreichen. In den Stufen 1 bis 3 sind die Konfliktparteien noch selbst an einer produktiven Lösung interessiert und können die Auseinandersetzung so vornehmen, dass der Konflikt zur beiderseitigen Zufriedenheit gelöst wird („win-win“). In den Stufen 4 bis 7 ist es zunehmend schwieriger, den Konflikt ohne Hilfe von außen zu lösen, da die Konfliktparteien sich selbst durchsetzen und der anderen Partei schaden wollen („win-lose“). Ab der Stufe 7 erhöht sich das Risiko eines nachteiligen Ausgangs für alle Beteiligten („lose-lose“) sehr stark, da bewusst auch eigene Verluste um den Willen des größeren Schadens des Anderen in Kauf genommen werden.³³

Es ist evident, dass nicht jeder Konflikt nach diesem festen Muster verläuft und diese Eskalationsspirale daher nicht als schicksalhaft-

³³ Glasl (2011), S. 300

lineares und nicht mehr umkehrbares Modell verstanden werden darf.³⁴

Weiterhin kann nicht immer eine klare Trennung zwischen den einzelnen Stufen gezogen werden, die Übergänge sind vielmehr fließend und stark einzelfallabhängig.

Dennoch ist es besonders für die Wahl des zu ergreifenden Werkzeugs zur Konfliktbeilegung sehr hilfreich, zumindest grob die Eskalationsphase des vorliegenden Konflikts einschätzen zu können, da eine zu schwache Interventionen ab einer bestimmten Stufe keine Wirkung mehr zeigt und umgekehrt eine zu starke Intervention zu einem frühen Zeitpunkt zu intensiv und damit kontraproduktiv wirken könnte.³⁵

3.1.3 Regelungsmodelle und Lösungsstrategien

3.1.3.1 Auf Zwang oder Fremdbestimmung basierende Lösungsstrategien

Im Hinblick auf grundlegende Regelungsmodelle der Konfliktlösung sind zunächst die Bewältigungsformen Flucht/ Aggression, Vernichtung/ Kampf und Unterwerfung/ Unterordnung zu nennen. Diese Arten der Konfliktbewältigung, die ihren Ursprung teils in archaischen Ritualen, wie z.B. der Blutrache haben, sollten als „Überbleibsel“ vergangener Zeiten angesehen werden und können nach heutigem Verständnis nicht zu einer produktiven Konfliktbeilegung beitragen. Diese Regelungsmodelle sind zwar in dem Sinne eigenverantwortlich, als dass sie von den Konfliktparteien selbst angewandt werden. Ebenso sind sie jedoch für mindestens eine Partei mit erheblichen Zugeständnissen und Nichtbeachtung der eigenen Interessen verbunden. Sie zielen letztendlich alle auf eine Gewinn-Verlust („win-lose“) oder auf

³⁴ ebenda

³⁵ Glasl (2011), S. 307

eine Verlust-Verlust („lose-lose“) Strategie ab und führen somit nicht zur nachhaltigen Konfliktbeilegung durch Befriedigung der Bedürfnisse aller Konfliktparteien, was ein hohes Rückfallrisiko bedingt.³⁶

Ein weiteres Regelungsmodell, in der Vergangenheit oft als Optimum betrachtet, stellt die Delegation der Konfliktlösung an eine dritte Partei, beispielsweise an einen Vorgesetzten, und somit die Einbeziehung eines unbeteiligten Dritten dar. Dieser wird dann regelmäßig in Form eines Machteingriffes oder eines Schiedsspruchs entscheiden, was für beide Parteien zu einer kompromissbestimmten Lösung führen wird. Doch auch diese Lösungsform des Kompromisses zwischen den Parteien wird aller Wahrscheinlichkeit nach in einer „lose-lose“ oder bestenfalls in einer „win-lose“ Lösung resultieren und mindestens eine Konfliktpartei unzufrieden zurücklassen. Der Kompromiss hat sehr stark die Lösung des akuten Konflikts im Blick und legt weniger Wert auf die Qualität der Einigung als darauf, dass beide Konfliktparteien mit der Lösung „leben können“.³⁷

Daher ist auch eine solche Delegation der Konfliktlösung kritisch zu bewerten. Zudem ist sie an die Voraussetzung geknüpft, dass es für einen Konflikt nur genau eine richtige Lösung gibt und die hinzugezogene dritte Person genau diese Lösung kennt. Dies ist jedoch in der Realität äußerst unwahrscheinlich.

Vielmehr noch besteht das Risiko, dass die Konfliktparteien durch wiederholte Delegation die Fähigkeit zur eigenverantwortlichen Konfliktbeilegung verlieren und somit in kommenden Konfliktsituationen erneut ein hohes Eskalationspotential gegeben ist. Die Möglichkeit der Dritt-Partei-Intervention durch Machteingriff oder Schiedsspruch

³⁶ Proksch, R. in: Ballreich/ Fröse/ Piber (2007), S. 380

³⁷ Duve/ Eidenmüller/ Hacke (2011), S. 41

kann somit nur als „ultima ratio“ bei bereits sehr weit eskalierten Konflikten (ab Stufe 7, s.o.) gelten.³⁸

Die bisher vorgestellten Lösungsansätze haben gemein, dass sie nicht auf einem Verhandlungsansatz zwischen den Parteien selbst, sondern entweder auf einer erzwungenen oder fremdbestimmten Lösung beruhen. Darüber hinaus liegt der Fokus dieser Lösungsstrategien regelmäßig ausschließlich auf einer schnellen Beseitigung des akuten Konflikts auf Symptomebene, ohne dass ein echter Interessenausgleich stattfindet und eine dauerhafte Lösung eigenverantwortlich von den Konfliktparteien entwickelt wird.

3.1.3.2 Verhandlungsbasierte Lösungsstrategien

Eine grundsätzlich andere Herangehensweise an die Lösung eines Konflikts stellt die verhandlungsbasierte Suche nach einer selbstbestimmten und einvernehmlichen Konfliktlösung im Konsens, also zur Zufriedenheit beider Parteien, durch die Konfliktparteien selbst dar. Diese konsensbasierte Herangehensweise zielt darauf ab, dass den inhaltlichen Interessen beider Parteien so weit wie möglich Rechnung getragen wird und dabei nicht, wie oftmals bei einer Kompromisslösung der Fall, die eigentlichen Kernfragen des Konflikts ausgeklammert werden und somit ein „fauler Kompromiss“ entsteht, der eine hohe Rückfallgefahr birgt.³⁹

Eine Grundproblematik bei der eigenverantwortlichen Verhandlung zwischen den am Konflikt Beteiligten stellt die Tatsache dar, dass das menschliche Verhandlungsverhalten in Konfliktsituationen grundsätzlich suboptimal, da intuitiv geprägt, ist.

³⁸ Glasl (2011), S. 394 und Proksch, R. in: Ballreich/ Fröse/ Piber (2007), S. 381

³⁹ Proksch, R. in: Ballreich/ Fröse/ Piber (2007), S. 182

Die vornehmlich angewandten Verhandlungsstrategien lassen sich in die Blöcke der kompetitiven/ konfrontativen und der nachgebenden/ vermeidenden Strategien einteilen. Während sich der Verhandelnde im ersten Fall sehr stark an seinen eigenen Interessen orientiert und eine starke Selbstbehauptung in Verbindung mit einem schwachen Einfühlungsvermögen an den Tag legt, ist dies im zweiten Fall genau umgekehrt. Hier stellt der Verhandelnde also seine eigenen Interessen extrem zurück und orientiert sich sehr an den Bedürfnissen des Konfliktpartners. Bei ihrer Anwendung gehen diese sogenannten „intuitiven Verhandlungsstrategien“ eine unheilvolle Wechselwirkung ein und können nie zu einer beide Parteien zufriedenstellenden Lösung, sondern nur zu den bereits oben beschriebenen „win-lose“ oder „lose-lose“ Einigungen führen.⁴⁰

Beiden Verhandlungsstrategien ist gemein, dass ihnen ein Verständnis des Konflikts als „Nullsummenspiel“ zu Grunde liegt. Dies meint, dass jedem Gewinn der einen Partei ein Verlust der anderen Partei gegenübersteht.⁴¹ Im Fokus der Lösung stehen die Positionen, welche die Parteien zu Beginn des Konflikts eingenommen haben. Da diese Positionen regelmäßig konträr zueinander sind, obwohl ihnen oftmals sogar die gleichen Interessen zu Grunde liegen, findet so keine Lösung, sondern eine weitere Verschärfung des Konflikts statt. Aufeinander zuzugehen wird als Eingeständnis der Schwäche empfunden. Dies führt gemeinsam mit der Lösungsmaxime, unter allen Umständen seinen eigenen Nutzen zu maximieren, zu der Einstellung, dass nur eine begrenzte Menge an Lösungsmasse gegeben sei („fixed pie perception“) und mündet in dem oben beschriebenen „Nullsummenmythos“.⁴²

⁴⁰ Duve/ Eidenmüller/ Hacke (2011), S. 44-45

⁴¹ Mielke/ Pietsch/ Abeltshauer (2003), S. 6

⁴² Duve/ Eidenmüller/ Hacke (2011), S. 46 ff.

Eine Möglichkeit, sich von dieser Annahme zu lösen und den Weg für eine win-win Lösung zu ebnen, also den „Verhandlungskuchen“ zunächst zu vergrößern und diesen anschließend zur Zufriedenheit aller Parteien zu verteilen, stellt der Ansatz des „rationalen und interessenorientierten Verhandeln“ dar.⁴³ Dieser hat seine Wurzeln u.a. in den von *Fisher/ Ury und Patton* entwickelten „Harvard-Prinzipien“ der Verhandlung:⁴⁴

- **Getrennte Behandlung von Sache und Person:** Dieser Punkt zielt auf eine klare Trennung zwischen Sach- und Beziehungsebene eines Konflikts ab. Bei der Verhandlung um einen Konsens soll also tatsächlich nur die Sachproblematik, unabhängig von eventuellen persönlichen Sympathien oder Antipathien gegenüber dem Verhandlungspartner, im Vordergrund stehen.
- **Konzentration auf Interessen, nicht auf Positionen:** Dieses Prinzip basiert darauf, dass zu Beginn eines Konflikts, wie oben bereits angedeutet, oftmals Positionen eingenommen werden. Diese sind im Anschluss kaum noch verhandelbar, da sie sehr starr sind. Hingegen ist eine Verhandlung, die an den Interessen der Parteien ansetzt erfolgsversprechender, denn oftmals verbergen sich hinter unterschiedlichen Positionen sogar die gleichen Interessen. Um beim oben angeführten Beispiel zu bleiben: Sowohl der Personalrat als auch die Organisationsleitung sind, trotz ihrer oft unterschiedlichen Positionen, am gleichen Resultat, nämlich guten Arbeitsergebnissen, interessiert.⁴⁵
- **Entwicklung von Optionen zum beiderseitigen Vorteil:** Um das Ziel einer von beiden Konfliktparteien getragenen und beide Parteien zufriedenstellenden „win-win“ Lösung erreichen zu

⁴³ Risse (2003), S. 63

⁴⁴ Kessen in: Geißler/Rückert (2003) S. 107-108 nach Fisher/ Ury/ Patton (2004)

⁴⁵ Proksch, R. in: Ballreich/ Fröse/ Piber (2007), S. 387 ff.

können, ist es notwendig, dass vorrangig vor rein einseitig vorteilhaften Lösungsoptionen solche Optionen entwickelt und verfolgt werden, welche zum beiderseitigen Vorteil sind.

- **Bewertung der Optionen nach objektiven Kriterien:** Abschließend sind die gemeinsam erarbeiteten Lösungsoptionen nach objektiven Maßstäben zu bewerten. Der grundlegende Maßstab sollte immer die bestmögliche Ausfüllung der beiderseitigen Interessen sein.

Selbstverständlich sind diese Prinzipien nicht als allgemeingültige „Lösungsrezepte“ zu betrachten, sondern müssen immer individuell an die Situation angepasst werden.⁴⁶ Sie stellen dennoch eine wertvolle Orientierungshilfe bei der Suche nach einem Konsens dar und minimieren die Gefahr eines Rückfalls in intuitive Verhandlungsmuster.

Bei eingehender Betrachtung und Würdigung dieser Grundsätze wird jedoch deutlich, dass eine rein rationale Verhandlungsführung besonders bei bereits weiter fortgeschrittenen Konflikten durch die Beteiligten selbst nahezu unmöglich ist. Die Beteiligten sind selbst viel zu sehr emotional in den Konflikt involviert, um beispielsweise noch klar zwischen Sach- und Beziehungsebene trennen zu können. Darüber hinaus setzt der Erfolg einer Verhandlung nach den Harvard-Prinzipien die uneingeschränkte Offenheit der Konfliktparteien zueinander voraus. Gerade an dieser mangelt es in der Praxis jedoch oft aus Angst davor, dass die Offenheit von der anderen Seite als Schwäche interpretiert und zur Durchsetzung eigener Interessen genutzt wird.⁴⁷ Besonders bei bereits weit eskalierten Konflikten (s.o.) ist eine solche Offenheit daher nahezu unmöglich.

⁴⁶ Haft in: Haft/ Schlieffen (2009), S. 99-100

⁴⁷ Duve/ Eidenmüller/ Hacke (2011), S. 58

Dies ist der Punkt, an dem der Mediator als neutrale, vermittelnde und die Verhandlung unterstützende Instanz ins Spiel kommt. Die Mediation stellt eine Form der Konfliktintervention durch einen Dritten dar, die besonders bei „mittelschwer“ eskalierten Konflikten, also zwischen Stufe 5 und 7 (s.o.), sehr wirksam und zielführend sein kann.⁴⁸ Das Verständnis der skizzierten Grundmuster konstruktiver Verhandlung ist auch für das Verständnis der Mediation entscheidend, da Mediation letztendlich immer Verhandlung ist.⁴⁹

Im folgenden Teil der Arbeit werden die theoretischen Grundlagen der mediativen Konfliktbewältigung kurz dargestellt.

3.2 Grundlagen der Mediation

3.2.1 Wissenschaftsgeschichtlicher Überblick

Sprachgeschichtlich betrachtet hat das Wort Mediation seinen Ursprung einerseits im altgriechischen „medos“, was so viel wie vermittelnd, unparteiisch oder neutral bedeutet, andererseits auch in den lateinischen Worten „mederi“ - heilen und „mediatio“ - Vermittlung.⁵⁰

Die vermittelnde Hilfe bei der Konfliktbeilegung durch einen neutralen, allparteilichen Dritten ist kein ausschließlich neuzeitliches Phänomen, wenngleich ein gewisser „Mediations-Boom“ in den letzten Jahrzehnten nicht von der Hand zu weisen ist.⁵¹

Erste Belege einer solchen Herangehensweise finden sich bereits in Schriften aus dem antiken Griechenland, die Vermittlungsangebote

⁴⁸ Glasl (2011), S. 418 ff.

⁴⁹ Haft in: Mielke/ Pietsch/ Abeltshauer (2003), VI.

⁵⁰ Duss-von Werdt (2005), S. 26 ff.

⁵¹ Glasl (2011), S. 395

bei Streitigkeiten zwischen Athen und Sparta durch neutrale dritte Stadtstaaten dokumentieren.⁵²

Der mediative Ansatz mit der Vermittlung als zentralem Leitmotiv ist sowohl in Teilen Asiens als auch Afrikas (sogenannter „Palaver-Baum“) eine traditionelle und heute noch regelmäßig angewandte Methode der Konfliktbewältigung.⁵³ Auch in der früh-neuzeitlichen europäischen Geschichte finden sich teils sehr prominente Beispiele eines erfolgreichen mediativen Verfahrens. So wurde der Westfälische Frieden im Jahre 1648 nach langen, erfolglosen Verhandlungen erst nach Einschaltung des venezianischen Ritters *Contarini* in der Rolle des „mediator pacis“, des Friedensmittlers, geschlossen: „...durch Vermittlung und Mühewaltung des [...] Herrn Alvise Contarini, Ritters, der das Amt eines Mittlers (Mediators) ohne Parteilichkeit [...] ausgeübt hat.“⁵⁴ Als weiteres historisches Beispiel einer erfolgreichen Vermittlung auf völkerrechtlicher Ebene lässt sich der Österreichisch-Ungarische Ausgleich von 1867 anführen, welcher durch die Vermittlung des „Weisen der Nationen“, Ferenc Deák, erreicht wurde.⁵⁵

Im Europa des 20. Jahrhunderts, vor allem in dessen zweiter Hälfte, erfolgte eine zunehmende Verrechtlichung der Konfliktlösung, auch vor dem Hintergrund der traumatischen Erfahrungen zweier Weltkriege, welche das Scheitern einer verhandlungsbasierten Lösungsfindung auf internationaler Ebene dramatisch dokumentierten. Parallel dazu sank als logische Konsequenz die Bedeutung der vermittelnden Konfliktbeilegung stetig.⁵⁶

⁵² Duss-von Werdt (2005), S. 24 ff.

⁵³ Besemer (1993), S. 46

⁵⁴ Müller (1966), S. 156

⁵⁵ Altmann/ Fiebiger/ Müller (1999), S. 14

⁵⁶ Hehn in: Haft/ Schlieffen (2009), S. 185

Die „Renaissance“ der Mediation in der heute bekannten Form geht von der sogenannten „ADR-Bewegung“⁵⁷ in den USA der 70er Jahre aus. Als die negativen Aspekte der beinahe ausschließlich juristischen Lösung aller Konflikte, wie beispielsweise die massive Überlastung der Gerichte und immer weiter steigende Prozesskosten, deutlich wurden, begannen Forscher, zu Beginn vornehmlich Rechtswissenschaftler, sich mit Alternativen zum Gerichtsverfahren auseinander zu setzen und entdeckten hierbei den Ansatz der verhandlungsbasierten Konfliktbeilegung wieder.⁵⁸ Aus dieser Forschung gingen auch die oben vorgestellten „Harvard-Prinzipien“ hervor.⁵⁹

Die Mediation als Mittel der alternativen Konfliktbewältigung ist heute in den USA auf zahlreichen Gebieten, die über den völkerrechtlichen Bereich hinausgehen, wie beispielsweise der Wirtschaftsmediation, der Umweltsmediation oder der Familienmediation, fest verankert. Um ihre Stellung im rechtsstaatlichen System zu festigen, wurden grundlegende Prinzipien und Anforderungen u.a. durch Rechtsnormen festgelegt und die Mediation somit zu einem großen Teil institutionalisiert.⁶⁰ Die Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland folgte einem ähnlichen Muster, nur leicht zeitverzögert. Ausgehend von zivil- und öffentlich-rechtlichen Anwendungsfeldern erfolgten eine Verankerung der Mediation in zahlreichen Anwendungsfeldern und die rechtliche Fixierung per Gesetz. Damit einher ging eine fortschreitende Professionalisierung und Erweiterung des Angebots an Mediationsstellen. Die Mediation stellt heute ein interdisziplinäres Betäti-

⁵⁷ ADR steht für „Alternative Dispute Resolution“, also „Alternative Konfliktbeilegung“

⁵⁸ Altmann/ Fiebiger/ Müller (1999), S. 21

⁵⁹ Proksch (2014), S. 52-54

⁶⁰ Altmann/ Fiebiger/ Müller (1999), S. 22

gungsfeld z.B. für Juristen, Psychologen, Soziologen und Unternehmensberater dar, welche in zahlreichen Verbänden organisiert sind.⁶¹

Resümierend lässt sich festhalten, dass die Mediation ausgehend von den USA in den letzten Jahren auch in Deutschland immer mehr an Bedeutung gewonnen hat und diese Entwicklung andauert.⁶²

3.2.2 Rechtliche Grundlagen und Anwendungsfelder der Mediation

Wenngleich die vorliegende Arbeit sich nicht primär mit den oben angeführten juristisch geprägten Anwendungsgebieten der Mediation im zivilrechtlichen und öffentlich-rechtlichen Bereich befasst, so stellt eine komprimierte Darstellung der rechtlichen Grundlagen der Mediation in der Bundesrepublik Deutschland dennoch einen wichtigen Aspekt für das Verständnis der Grundzüge der Mediation in ihrem Gesamtkontext dar.

Bis vor kurzem war das Verfahren der Mediation in Deutschland größtenteils nicht gesetzlich geregelt. So fanden sich zwar vereinzelte Verweise in Rechtsnormen (z.B. § 278 Abs. 5 Satz 2 ZPO und § 7 BORA), jedoch mangelte es an einer einheitlichen, die wichtigsten Verfahrensgrundsätze festlegenden Regelung. Dies änderte sich mit Inkrafttreten des MediationsG am 26.07.2012. Auf Grundlage der Richtlinie 2008/52/EG der Europäischen Union („Mediationsrichtlinie“), die ihre Wirkung jedoch ausschließlich bei „grenzübergreifenden Streitigkeiten in Zivil- und Handelssachen“ entfaltet (vgl. Art. 1 Abs. 2 der „Mediationsrichtlinie“), beschloss die Bundesregierung unter Federführung des BMJ, eine eigene nationale Rechtsnorm zu entwickeln, welche diesen Anwendungsbereich erweitert, grundlegende Begriffe legal definiert und Verfahrensgrundsätze festlegt.

⁶¹ Mediation aktuell (2014)

⁶² Hehn in: Haft/ Schlieffen (2009), S. 194-195

Das MediationsG dient im Besonderen dazu, eine verbindliche Rechtsgrundlage für die sogenannte „gerichtsnahe Mediation“⁶³ zu schaffen. Ebenso regelt es wichtige Grundsätze für die unabhängig von einem Gerichtsverfahren durchgeführte Mediation (außergerichtliche Mediation) und die während eines Gerichtsverfahrens durch einen nicht entscheidungsbefugten Richter durchgeführte Mediation (gerichtsinterne Mediation).⁶⁴ Darüber hinaus bildet der § 6 des MediationsG eine Ermächtigungsgrundlage für das BMJ, eine Rechtsverordnung über Ausbildungsgrundsätze für Mediatoren zu erlassen und damit den Titel „zertifizierter Mediator“ als festgelegten Qualitätsstandard zu sichern und vor Missbrauch zu schützen.⁶⁵ Ein Entwurf der Verordnung liegt vor, wurde jedoch noch nicht abschließend beschlossen und ist damit noch nicht in Kraft getreten.⁶⁶

Das MediationsG bildet eine zentrale Grundlage für die Verankerung der Mediation im deutschen Rechts-, Unternehmens- und Behördensystem. Durch Schaffung einer rechtlichen Grundlage und Fixierung der wichtigsten Verfahrensgrundsätze des Mediationsverfahrens im MediationsG hat die Bundesregierung die Bedeutung der Mediation auch auf rechtlicher und politischer Ebene unterstrichen.

Neben dieser Gesetzesgrundlage fußt jede Mediation, auch die organisationsinterne, auf einer Mediationsvereinbarung, welche die Medianten⁶⁷ durch übereinstimmende Willenserklärungen und damit per Vertrag vor Beginn der Mediation mit dem Mediator schließen. In dieser

⁶³ Dies meint die während eines Gerichtsverfahrens außerhalb eines Gerichts durchgeführte Mediation.

⁶⁴ Deutsche Bundesregierung (2011), S. 1

⁶⁵ BAFM (2014)

⁶⁶ Mediation GmbH (2014)

⁶⁷ Medianden = die an der Mediation beteiligten Parteien

werden Verfahrensgrundsätze wie die Rechte und Pflichten der Parteien, die Kosten und die Dauer des Mediationsverfahrens festgelegt.⁶⁸

Ebenfalls enthält sie auch die sogenannte BATNA, die „Best Alternative to a Negotiated Agreement“. Diese „Nichteinigungsalternative“ wird vor Beginn der Verhandlungen individuell von jedem der Medianten festgelegt und bezeichnet den Punkt, ab dem die Vorteilhaftigkeit des Abbruchs der Mediation die Vorteilhaftigkeit ihrer Weiterführung übertrifft. Dadurch entfällt der Zwang für die beteiligten Parteien, sich in jedem Fall und unter allen Umständen einigen zu müssen.⁶⁹

Hier wird noch einmal klar, dass der Mediator keine eigenen Lösungsvorschläge unterbreitet sondern die Selbstbestimmtheit der Konfliktparteien oberste Priorität hat. Sie bleiben, anders als beispielsweise bei einem Gerichtsprozess, „Herren des Verfahrens“ und haben das Recht, zu jeder für sie beide vorteilhaften Lösung zu kommen oder eben die Mediation auch abubrechen, sofern diese aus ihrer Sicht keine Aussicht auf Erfolg hat.⁷⁰

Auf eine weitergehende Betrachtung der Rechtsnatur der Mediationsvereinbarung, wie sie beispielsweise *Hess* zu Aspekten der Rechtsnatur oder zu Streitfragen die Wirksamkeit dieser betreffend vornimmt,⁷¹ wird an dieser Stelle verzichtet, da die explizit juristischen Aspekte der Mediation nicht Forschungsgegenstand dieser Arbeit sind.

Der potentielle Anwendungsbereich der Mediation ist vielfältig und komplex. Er erstreckt sich über das Feld des öffentlichen Rechts (hier besonders die Umwelt- und Baumediation), weitere Aspekte des Zivilrechts (z.B. nachbarschafts- und mietrechtliche Fragen) bis hin zu

⁶⁸ Falk/ Pruckner in: Falk/ Heintel/ Krainz (2005), S. 116

⁶⁹ Trenczek in: Trenczek/ Berning/ Lenz (2013), S. 180

⁷⁰ Ponschab/Dendorfer in: Haft/ Schlieffen (2009), S. 603-606

⁷¹ Hess in: Haft/ Schlieffen (2009), S. 1062 ff.

strafrechtlich relevanten Fragestellungen im Bereich des Täter-Opfer-Ausgleichs.⁷² Darüber hinaus sind die Anwendungsgebiete der Mediation in Schulen, der interkulturellen Mediation und der Wirtschaftsmediation⁷³ beziehungsweise der organisationsinternen und organisationsexternen Mediation zu nennen.⁷⁴ Eine eingehende Betrachtung der organisationsinternen Mediation erfolgt weiter unten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine Mediation weder dort sinnvoll ist, wo ausschließlich Rechtsklarheit geschaffen werden soll, noch dort, wo ausschließlich psychische Belange im Raum stehen. Dahingegen bestehen im Bereich zwischen diesen Extremen ein hoher Bedarf und ein großes Anwendungsfeld für eine mediative Form der Konfliktbewältigung.⁷⁵

3.3 Mediation als Mittel zur organisationsinternen Konfliktbewältigung

3.3.1 Besondere Aspekte der organisationsinternen Mediation

Die wichtigsten Eckpfeiler des allgemeinen Mediationsverfahrens wie Freiwilligkeit der Teilnahme, Neutralität beziehungsweise Allparteilichkeit des Mediators, Selbstbestimmtheit der Konfliktlösung und Vertraulichkeit der Mediation wurden bereits unter Punkt 2.2 dargestellt. Speziell bei der Mediation in Organisationen sind jedoch noch weitere spezifische Aspekte zu beachten.

Beispielhaft zu nennen sind:

- **Die klare Identifizierung der Konfliktparteien und der Konfliktursache:** Gerade in komplexen organisatorischen Strukturen

⁷² hierzu ausführlich z.B. Pfeiffer in: Mielke/ Pietsch/ Abeltshauer (2003), S. 126-149

⁷³ zur Problematik des Begriffs der Wirtschaftsmediation s. Punkt 3.3.1

⁷⁴ Bergmann (2014)

⁷⁵ Orth/ Brachou in: Mielke/ Pietsch/ Abeltshauer (2003), S. 71

werden Konflikte oft nicht (nur) an ihrem Entstehungspunkt wahrgenommen. Um sie erfolgreich mit einer Mediation behandeln zu können, ist es von großer Wichtigkeit, die genauen Ursachen und die beteiligten Parteien auszumachen.⁷⁶

- **Die Beachtung hierarchischer Strukturen:** Besonders in der stark hierarchiegeprägten öffentlichen Verwaltung ist es für den Erfolg der Mediation sehr wichtig, den Vorgesetzten frühzeitig in den Mediationsprozess einzubinden. Oftmals fürchten in der Hierarchie niedriger stehende Mitarbeiter die „Rache“ ihres Vorgesetzten, sofern dieser auch am Konflikt beteiligt ist, und gehen deshalb nicht mit der gebotenen Offenheit in die Mediation hinein. Bei der Beteiligung von Mediatoren verschiedener Hierarchieebenen ist es die Aufgabe des Mediators, auf der einen Seite für eine vertrauensvolle und offene Atmosphäre zu sorgen, ohne dabei auf der anderen Seite den Vorgesetztenstatus in Frage zu stellen und damit die Angst vor einem Gesichtsverlust der ranghöheren Partei herbeizuführen.⁷⁷
- **Die Abkehr von Schuldzuweisungen und die Offenbarung von Interessen:** Wie oben bereits dargelegt, stehen bei der Mediation Interessen und nicht Positionen im Vordergrund. Für den Mediationserfolg ist es entscheidend, wechselseitige Schuldzuweisungen, die letztendlich immer nur richtig-falsch und Gewinner-Verlierer kennen und damit zwangsläufig bestenfalls in einer „win-lose“ Situation enden, durch die Offenbarung der jeweiligen Interessen und die Entdeckung möglicher gemeinsamer Ziele abzulösen.⁷⁸

⁷⁶ Kessen in: Geißler/ Rückert (2000), S. 100

⁷⁷ Pühl in: Pühl (2004), S. 17

⁷⁸ ebenda

All diese Punkte sind bei der organisationsinternen Mediation von besonderer Bedeutung, da bei dieser noch mehr als bei allen anderen Formen der Mediation die Bewahrung der gegenseitigen Beziehungen und die Vermeidung eines Gesichtsverlustes im Vordergrund stehen. Die Medianden sind voneinander abhängig und im Großteil der Fälle darauf angewiesen, auch nach der Mediation weiter erfolgreich miteinander zu arbeiten. Dies kann nur gelingen, wenn die gegenseitigen Beziehungen nicht zerstört werden.⁷⁹

Daher ist es auch besonders wichtig, sowohl der Sach- als auch der Beziehungsebene eines Konflikts während der Mediation ausreichend Raum zu geben. Organisationsinterne Konflikte sind in den seltensten Fällen reine Sachkonflikte und nur der angemessene Umgang auch mit Gefühlen und Emotionen schafft die Möglichkeit, eine Konfliktsache dauerhaft zu beheben und die Qualität der weiteren Zusammenarbeit für die Zukunft zu stärken.⁸⁰ In diesem konfliktpräventiven Aspekt der nachhaltigen Stärkung der Konfliktkultur innerhalb der Organisation liegt eine der großen Stärken der Mediation im Vergleich zu einer rechtlichen oder machtbasierten Entscheidung.⁸¹

3.3.2 Phasenmodell eines organisationsinternen Mediationsverfahrens

Neben den bereits angeführten Aspekten liegt eine weitere Stärke der Mediation in Organisationen darin, dass diese das oftmals sehr impulsiv-geprägte Konfliktverhalten der Medianden strukturiert. Diese Struktur ermöglicht es den beteiligten Parteien, sich stärker inhaltsbezogen mit dem Konflikt auseinander zu setzen, da die verfahrensbe-

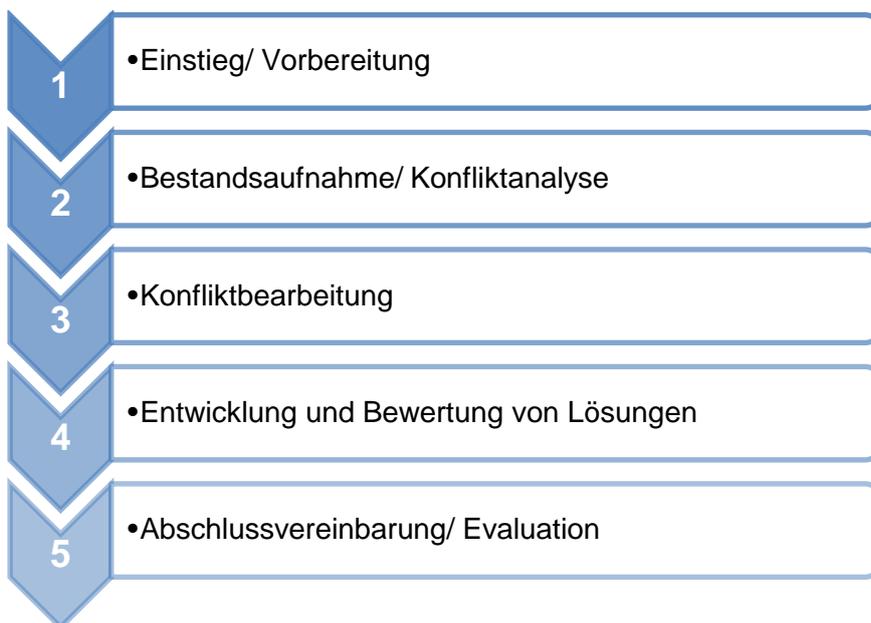
⁷⁹ Dulabaum (2009), S. 45-53

⁸⁰ Kessen in: Geißler/ Rückert (2000), S. 102-103

⁸¹ übereinstimmend Jost (1999), S.37 und Altmann/ Fiebiger/ Müller (1999). S.19

stimmenden Rahmenbedingungen durch den Mediator gesichert werden.⁸² Die Mediation folgt dabei typischerweise einem Phasenmodell, welches je nach Situation und Herangehensweise der Mediation in 5 bis 7 Phasen untergliedert ist. Durch die mit einer festen Strukturierung des Konfliktlösungsverfahrens einhergehende Entschleunigung und Objektivierung der Verhandlungen können die Konfliktparteien auf emotionaler Ebene Abstand gewinnen und durch Einschaltung eines neutralen Dritten festgefahrene Kommunikationsmuster aufbrechen und verändern.⁸³

Aufgrund der Verschiedenheit und Komplexität eines jeden Konflikts kann dieses Modell natürlich nicht als generalgültige Musterlösung, sondern nur als Orientierungshilfe betrachtet werden, die jeweils dem konkreten Einzelfall angepasst werden muss.⁸⁴ Eine beispielhafte Einteilung könnte folgendermaßen aussehen:



Darstellung 1: Phasenmodell der Mediation, eigene Darstellung in Anlehnung an Kals/ Ittner (2009), S.50 und Duve/ Eidenmüller/ Hacke (2011), S.78 ff.

⁸² Kessen in: Geißler/ Rückert (2000), S.98-99

⁸³ Proksch, R. in: Ballreich/ Fröse/ Piber (2007), S.387 ff.

⁸⁴ Duve/ Eidenmüller/ Hacke (2011), S.81

Teilweise wird dieses Modell um weitere Zwischenschritte auf bis zu 7 Phasen erweitert, das Grundmuster bleibt jedoch immer gleich.⁸⁵

Zunächst werden in der Vorbereitungsphase die wichtigsten Eckpunkte des Mediationsverfahrens geklärt (z.B. die Mediationsvereinbarung, vgl. 3.2.2). Anschließend schildert jede der Parteien ihre Sicht des Konflikts, die Kommunikation erfolgt hier nicht direkt zwischen den Konfliktparteien, sondern über den „Umweg“ des Mediators.⁸⁶

In einem weiteren Schritt erfolgt der Einstieg in die Konfliktbearbeitung, in welchem die Interessen und Bedürfnisse der Medianden aufgedeckt werden. Im nächsten Schritt werden diese gesammelt und objektiv bewertet (vgl. 3.1.3.2 „Harvard-Prinzipien“). Die Verhandlung hierüber findet mehr und mehr direkt zwischen den Medianden statt, und der Mediator nimmt nur noch eine unterstützende Rolle ein.

Zum Abschluss der Mediation wird eine Abschlussvereinbarung geschlossen, in der die gefundenen Lösungen schriftlich fixiert werden, ihre konkrete Umsetzung vereinbart und somit auch eine Überprüfbarkeit des Mediationserfolgs ermöglicht wird.⁸⁷

Während der gesamten Mediation trägt der Mediator die Prozessverantwortung, und ist damit für die Einhaltung der Verfahrensregeln verantwortlich. Um diese zu sichern, darf er auch aktiv in das Geschehen eingreifen, ohne hierbei die Selbstbestimmtheit der Medianden zu gefährden.⁸⁸

⁸⁵ so beispielsweise Proksch, S. (2014), S. 55 ff.

⁸⁶ Kals/ Ittner (2009), S. 55

⁸⁷ Kessen/ Troja in: Haft/ Schlieffen (2009), S. 295

⁸⁸ hierzu übereinstimmend: Duve/ Eidenmüller/ Hacke (2011), S. 87 und Trenczek in: Trenczek/ Berning/ Lenz (2013), S. 180

3.3.3 Ansätze und Formen der organisationsinternen Mediation

Die konkrete Ausgestaltung der mediatorischen Maßnahmen obliegt der jeweiligen Organisation, in der sie angewandt werden sollen. Daher kann es keine allgemeingültige Vorgehensweise geben. Die Mediation kann sowohl durch Mitarbeiter der Organisation, interne Mediatoren, oder durch außerhalb der Organisation stehende Dienstleister, externe Mediatoren, vorgenommen werden. Beide Formen der Mediation, also sowohl die interne als auch die externe Lösung, haben ihre spezifischen Vor- und Nachteile.

Der interne Mediator kann hierbei sowohl haupt- als auch nebenamtlich, abhängig von Faktoren wie z.B. der Größe der Organisation und der Anzahl der Mitarbeiter, agieren.⁸⁹

So ist dieser zwar bestens mit den Abläufen in der Organisation vertraut, kennt auch die „ungeschriebenen Regeln“ der Organisation und ist sofort verfügbar. Auf der anderen Seite besteht jedoch die Gefahr, dass er aufgrund persönlicher Verbindungen und/ oder Abhängigkeiten zu den Medianden nicht mit der gebotenen Neutralität an die Mediation herangeht.

Für dahingehende Bedenken besteht bei der Hinzuziehung externer Mediatoren kaum ein Anlass. Diese können mit ihrem Blick von außerhalb auf den Konflikt Ansätze von „Betriebsblindheit“ vermeiden, sind jedoch im Umkehrschluss auch nicht mit den Umgangsformen und geschriebenen und ungeschriebenen Regeln in der Organisation vertraut, deren Kenntnis und Beachtung aber einen wichtigen Erfolgsfaktor der Konfliktlösung darstellen kann. Darüber hinaus kann ihre Verpflichtung einen erheblichen Kostenfaktor darstellen.⁹⁰

Eine allgemeingültige Antwort auf die Frage, welcher Form der organisationsinternen Mediation der Vorzug zu geben ist, kann wohl nicht

⁸⁹ Eyer/ Quinting in: Eyer (2003), S. 272

⁹⁰ Lenz in: Trenczek/ Berning/ Lenz (2013), S. 541

gegeben werden. Die Beurteilung ist stark einzelfallabhängig, beispielsweise unter dem Aspekt, ob Mitarbeiter gleicher oder verschiedener Hierarchieebenen oder auch ganze Teams oder Kollektive am Konflikt beteiligt sind. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass je weiter ein Konflikt bereits eskaliert ist, je mehr Mitarbeiter verschiedener Hierarchien an diesem beteiligt sind und je gewichtiger der Konfliktgegenstand für die Organisation ist, desto mehr spricht für den Einsatz eines externen Mediators.⁹¹

Eine weitere, für die Praxis relevant erscheinende Möglichkeit stellt das Konzept des „Mediativen Beraters in der Organisation“ nach *Lenz* dar.⁹² Hierbei werden Mitarbeiter der Organisation mediativ geschult, die als erste Anlaufstelle für Konflikte in der Organisation agieren. Je nach Art des Konflikts (s.o) können diese dann entweder selbst als interne Mediatoren tätig werden, oder den Fall an externe Mediatoren vermitteln. Sie agieren somit als Schnittstelle zwischen der Organisation und externen Mediatoren und tragen dazu bei, die mediativen Grundgedanken in der Organisation zu verankern.

Eine weitere Unterscheidung der Mediationsansätze kann nach ihrem Bezugspunkt hin vorgenommen werden. Der ausschließlich verhandlungs- und lösungsorientierte Ansatz fokussiert, wie der Name schon nahelegt, hauptsächlich die Lösung des Konflikts. Ziel ist es hier, unter Beachtung der Harvard-Prinzipien zu einem relativ schnellen Ergebnis zu gelangen.⁹³

Im Gegensatz hierzu betrachten Vertreter des Transformationsansatzes verstärkt den Prozess der Lösungsfindung und die damit verbundene Entwicklung der Interessen der Parteien. Hauptbezugspunkt ist hier, das Konfliktverhalten der Parteien anzuleiten und in ihnen einen Pro-

⁹¹ Eyer/ Quinting in: Eyer (2003), S. 270-273

⁹² Lenz in: Trenczek/ Berning/ Lenz (2009), S. 540-545

⁹³ Kessen in: Geißler/ Rückert (2000), S. 108

zess des sozialen Lernens auszulösen, an dessen Ende die Erkenntnis steht, dass bei Konflikten nicht ausschließlich die Unvereinbarkeit von Interessen, sondern vielmehr vielschichtige Auseinandersetzungen um Anerkennung und Identität im Raum stehen. Auf der Grundlage der Prinzipien „Befähigung“ (Empowerment) und „Anerkennung“ (Recognition) hilft der Mediator den Medianten dabei, ihr Selbstbewusstsein zu stärken, aus ihren Bedürfnissen Interessen abzuleiten und letztlich ihren Konflikt eigenverantwortlich zu lösen.⁹⁴

Eine noch weitergehende Beschäftigung mit den verschiedenen Mediationsansätzen und -stilen, wie sie beispielsweise *Breidenbach*⁹⁵ und *Duve/ Eidenmüller/ Hacke*⁹⁶ vornehmen, würde den Rahmen der Grundlagendarstellung in der vorliegenden Arbeit überschreiten.

Sowohl der verhandlungs- und lösungsorientierte Ansatz als auch der Transformationsansatz haben gemeinsam, dass die Interessen der Konfliktparteien im Mittelpunkt stehen. Sie unterscheiden sich jedoch im Hinblick auf das mit diesen verbundenen Änderungspotential: Während der rein ziel- und ergebnisorientierte Ansatz davon ausgeht, dass die Interessen der Medianten während der Mediation konstant bleiben und es darum geht, diese zu entdecken und herauszuarbeiten, sind diese dem transformativen Ansatz zu Folge einer ständigen Wechseldynamik unterworfen und bilden sich erst im Laufe der Mediation aus.⁹⁷ In der Praxis der organisationsinternen Mediation dürfte sich eine Kombination beider Ansätze als zielführend erweisen, da sowohl die Beilegung des konkreten Konflikts als auch die nachhaltige Verbesserung der Konfliktkultur in der Organisation durch Stär-

⁹⁴ Dulabaum (2009), S. 92

⁹⁵ Breidenbach (1995), S. 119 ff.

⁹⁶ Duve/ Eidenmüller/ Hacke (2011), S. 90-92

⁹⁷ Kessen in: Geißler/ Rückert (2000), S. 110

kung der Konfliktfähigkeit der Mitarbeiter vorteilhafte Effekte generieren.⁹⁸

3.3.4 Mediation in der öffentlichen Verwaltung: Herleitung der Forschungsfrage

Die Anwendung der organisationsinterner Mediation in Unternehmen der freien Wirtschaft ist ein Feld, welches bereits Gegenstand vielfacher Untersuchungen und Forschungsarbeiten war und ist.⁹⁹ Ein Teil der in diesen Arbeiten herausgearbeiteten Erkenntnisse trifft auf Organisationen im Allgemeinen zu und ist somit mit Einschränkungen auch für eine Betrachtung der öffentlichen Verwaltung heranziehbar. Vor diesem Hintergrund fanden diese Arbeiten Berücksichtigung in die vorangegangene Darstellung der theoretischen Grundlagen der Mediation. Andererseits betreffen viele Aspekte ausschließlich Spezifika der Privatwirtschaft.¹⁰⁰

Nur wenige Untersuchungen beziehen sich ausdrücklich auf die öffentliche Verwaltung mit ihren Besonderheiten, wie dem vorgeschriebenen Entgelt- und Besoldungssystemen, der starken Ausprägung hierarchischer Strukturen, der Gemeinwohl- statt Gewinnerorientierung et cetera.

Eine Ausnahme bildet u.a. die Arbeit von *Proksch*, welcher sich allerdings mit der Implementierung der organisationsinternen Mediation in einem österreichischen Krankenhaus beschäftigt, was aus naheliegen-

⁹⁸ Eyer/ Quinting in: Eyer (2003), S. 270

⁹⁹ hierzu beispielsweise Duve/ Eidenmüller/ Hacke (2011), Risse (2004), Proksch, S. (2014), Eyer (2003) und Ponschab/ Dendorfer in: Haft (2003)

¹⁰⁰ z.B. Heintel/ Falk in: Pühl (2004), Özdemir in: Pühl (2004), Eyer/ Koch in: Eyer (2003), Möller in Eyer (2003)

den Gründen nur eingeschränkt mit der öffentlichen Verwaltung in Deutschland verglichen werden kann.¹⁰¹

Des Weiteren wurde von *Budde* das Modellprojekt des Einsatzes interner Mediatoren in der Kommunalverwaltung der Stadt Kerpen vorgestellt.¹⁰²

Eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten des Einsatzes organisationsinterner Mediation in der deutschen Bundesverwaltung fehlt bisher. Aus diesem Grunde wird im nachfolgenden Teil der Arbeit auf empirischer Grundlage der Forschungsfrage nachgegangen, inwiefern die Mediation ein wirksames Mittel zur organisationsinternen Konfliktbewältigung in der Bundesverwaltung darstellt. Die Betrachtung erfolgt am Beispiel zweier ausgewählter Stellen der deutschen Bundesverwaltung, der GMWS und der BAKöV.

4. Methodik

Zum Einstieg in den empirischen Teil der vorliegenden Forschungsarbeit erfolgt eine Erläuterung der methodischen Vorgehensweise, um eine größtmögliche Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten. Zunächst werden die zu untersuchenden Forschungshypothesen formuliert, anschließend der Untersuchungsgegenstand, das verwendete Erhebungsinstrument und das Auswertungsverfahren genauer beschrieben.

4.1 Forschungshypothesen

Aus der Forschungsfrage, inwiefern die Mediation ein wirksames Mittel zur organisationsinternen Konfliktbewältigung darstellt, wurden

¹⁰¹ Proksch, S. (2014), S. 119-126

¹⁰² Budde in: Pühl (2004)

verschiedene „Nebenfragen“ oder Forschungshypothesen über die Wirksamkeit der Mediation in der Bundesverwaltung abgeleitet.

Aufgrund der überschaubaren Studienlage zur organisationsinternen Mediation in der öffentlichen Verwaltung wurde die Hypothese aufgestellt, dass kein oder nur wenig Bedarf nach einer mediativen Form der Konfliktbewältigung in Bundesbehörden besteht. Da nicht anzunehmen ist, dass in Behörden generell kein Konfliktpotential vorhanden ist (vgl. 3.1.1), könnte dies einerseits damit begründbar sein, dass mit den vorhandenen Instrumenten der Konfliktbewältigung der Großteil der Konflikte regelmäßig zur Zufriedenheit der Mitarbeiter gelöst werden kann. Andererseits könnte auch ein Grund sein, dass die Mediation in Behörden der Bundesverwaltung auf wenig Akzeptanz stößt und ihr nur ein geringes Konfliktlösungspotential zugetraut wird.

Hypothetisch erschien es ebenfalls denkbar, dass sich aufgrund der heterogenen Zusammensetzung des Komplexes „Bundesverwaltung“ aus verschiedensten Behörden und Organisationen aus den Bereichen der mittelbaren und unmittelbaren Verwaltung kein einheitliches Gesamtbild im Hinblick auf die Einstellung zur Mediation ergeben würde.

Zur Überprüfung dieser Hypothese war es erforderlich zu untersuchen, ob und ggf. in welchem Umfang Mitarbeiter verschiedener Bundesbehörden bereits Erfahrungen mit Mediation, besonders im beruflichen Umfeld, gesammelt haben und wie sich die Konfliktwahrnehmung und die Zufriedenheit mit der Konfliktlösung durch die vorhandenen Instrumente zur Konfliktbewältigung darstellt. Weiterhin stellte sich die Frage nach möglichen Einflüssen des Geschlechts auf Konfliktwahrnehmung und Akzeptanz der Mediation.

4.2 Untersuchungsgegenstand: ausgewählte Behörden der Bundesverwaltung

Der Forschungsfrage, ob die Mediation ein wirksames Mittel zur organisationsinternen Konfliktbewältigung in der Bundesverwaltung darstellt, wurde auf Grundlage einer empirischen Erhebung bei ausgewählten Behörden der Bundesverwaltung nachgegangen. Bei der Planung der Arbeit war das Spannungsfeld zwischen Praktikabilität, und damit einer überschaubaren Teilnehmerzahl, und dem Ziel, gleichzeitig einen möglichst aussagekräftigen „Querschnitt“ durch die Struktur der Bundesverwaltung zu erhalten, zu berücksichtigen. Es wurden zwei Einrichtungen der Bundesverwaltung ausgewählt.

Auch aufgrund logistischer Erwägungen (Kontakt durch das berufspraktisches Semester, räumliche Konzentration an einem Standort in Bonn) fiel die Wahl zum einen auf die Geschäftsstelle der Max Weber Stiftung in Bonn. Die MWS ist als bundesunmittelbare Stiftung des öffentlichen Rechts (vgl. hierzu § 1 DGIAG) der mittelbaren Bundesverwaltung zuzuordnen. Weiterhin arbeiten bei der GMWS ausschließlich Tarifbeschäftigte, da die MWS keine eigene Dienstherrenfähigkeit besitzt.

Neben der GMWS als Beispiel für eine Organisation aus dem Bereich der mittelbaren Bundesverwaltung sollte auch eine Stelle der unmittelbaren Bundesverwaltung an der Untersuchung beteiligt werden. Hierbei wurde die BAKöV am Standort Brühl ausgewählt, da sie als organisatorisch zwar verselbstständigte, aber dennoch vor allem hinsichtlich der Personalstruktur in das BMI integrierte Behörde eine zu der GMWS konträre Beschäftigungsstruktur mit vielen verbeamteten Mitarbeitern aufweist. Erwägungen logistischer Natur, wie beispielsweise die räumliche Nähe zur FH Bund, spielten auch hier eine Rolle. Darüber hinaus beschäftigen sich in der BAKöV als zentraler Fortbildungseinrichtung des Bundes auch Lehrgruppen mit Strategien des Konfliktmanagements, woraus sich weitere Perspektiven für die Un-

tersuchung ergaben. Außerdem weisen beide Behörden eine geschlechtlich ausgewogene Mitarbeiterstruktur auf, sodass eine belastbare Grundlage im Hinblick auf die Frage nach etwaigen geschlechtsbezogenen Differenzen gegeben war.¹⁰³

Die Auswahl dieser beiden Behörden wurde dem Spannungsfeld gerecht, mit einer effektiv verwertbaren Anzahl an Untersuchungsteilnehmern einen möglichst vielschichtigen Blick auf den Gegenstand der Forschungsarbeit zu erlangen.

Um selektiven Fehlern entgegenzuwirken, richtete sich die Befragung jeweils an alle bei der GMWS und der BAKöV beschäftigten Mitarbeiter.

4.3 Beschreibung und Aufbau des verwendeten Erhebungsinstruments

Die Datenerhebung folgte einem prospektiven¹⁰⁴ Ansatz in Form eines schriftlichen Kurzinterviews mit Hilfe eines vom Verfasser entwickelten Fragebogens (vgl. Anlage 1).

In einer dem Fragebogen vorangestellten Vorbemerkung wurden der Hintergrund der Befragung erläutert und die wichtigsten Informationen zu dieser zusammengefasst. Im Besonderen wurde darauf hingewiesen, dass der Schwerpunkt der Untersuchung auf unmittelbar am Arbeitsplatz auftretenden Konflikten liegt. Dies sollte sicherstellen, dass der Betrachtungsgegenstand der organisationsinternen Konflikte im Mittelpunkt steht und nicht etwa vermehrt Konflikte Einklang finden, die zwar in der Organisation ausgetragen werden, ihren Ursprung aber außerhalb dieser haben, da solche Konflikte nicht Gegenstand einer organisationsinternen Mediation sein können. Im gleichen Zuge

¹⁰³ Mitarbeiter GMWS gesamt: 11m , 9w; Mitarbeiter BAKöV gesamt: 31m , 29w

¹⁰⁴ Dies meint die Erhebung eigener Daten und nicht den Rückgriff auf die Analyse bereits vorhandener Datenmengen.

wurde aber auch ausdrücklich darauf hingewiesen, auch Konflikte mit einem subjektiv eher persönlichen und damit gefühlsbetonten als einem fachlichen Hintergrund einzubeziehen, um einer, teils auch unbewusst erfolgenden, vorzeitigen Verengung der Betrachtung auf vermeintlich reine Sachkonflikte (vgl. 3.3.1) entgegenzuwirken.

Um eine mögliche Begriffsunklarheit zu vermeiden, wurde die Mediation kompakt in einem Satz definiert. Auf eine weiterführende und ausführliche Erläuterung des Mediationsbegriffes wurde vor dem Hintergrund der Vielzahl an Definitions- und Charakterisierungsansätzen in Lehre und Forschung, um den Befragten nicht eine bestimmte Betrachtungsweise naheulegen, verzichtet. Abschließend erfolgte ein Hinweis auf die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Vorschriften und der Anonymisierung der Datenerhebung und Datenverarbeitung.

Der Interviewbogen (s. Anlage 1) selbst bestand aus insgesamt zehn Fragen, unter denen sich sowohl geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten als auch offene Fragestellungen befanden, und folgte einem zweistufigen Aufbau.

Der erste Teil des Erhebungsbogens, der komplett aus geschlossenen Fragen bestand, konnte wiederum zweigeteilt betrachtet werden: Während sich die ersten beiden Fragen auf das Konfliktempfinden bezogen, waren Gegenstand der Fragen 3 bis 5 eventuelle Erfahrungswerte mit Mediation im privaten oder beruflichen Bereich. Ziel der Fragen nach der Häufigkeit der Konfliktwahrnehmung und der durchschnittlichen Zufriedenheit mit deren Lösung war es, eine Art „Bestandsaufnahme“ zu ermöglichen um hierbei gleichzeitig eventuelle Zusammenhänge zwischen diesen beiden Faktoren und der Einstellung gegenüber einer mediativen Konfliktbewältigung zu erfassen.

Die stufenhaft aufeinander aufbauende Abfrage eventueller Erfahrungen mit Mediation als Mittel der Konfliktbewältigung, zunächst im Allgemeinen bei Frage 3 und anschließend spezifiziert nach privaten

beziehungsweise beruflichen Umfeld und im beruflichen Umfeld unterteilt nach Behörde und sonstigen Institutionen, sollte eine thematische „Baseline“ für die Analyse eventueller Zusammenhänge zwischen bereits gemachten Erfahrungen und Erwartungen an die Mediation in der Organisation schaffen.

Im zweiten Teil des schriftlichen Kurzinterviews wurde nach einer generellen Einschätzung zur Wirksamkeit einer mediativen Konfliktbewältigung in einer offenen Fragestellung die Meinung zur Wirksamkeit in der konkreten Behörde und die Erwartungshaltung an die Einrichtung einer Mediationsstelle in dieser erfragt. Die offenen Fragestellungen verfolgten das Ziel, den Befragten Raum für die Äußerung eigener Ideen zu geben und wirkten unterstützend dabei, das relativ unerforschte Themengebiet der Mediation in der öffentlichen Verwaltung zu explorieren.

Der Wechsel der eher allgemein gehaltenen Fragen 1 bis 6 hin zu den konkret die jeweilige Organisation betreffenden Fragen 7 bis 10 diente dazu, eine Verbindung zwischen der abstrakten Meinung zum Themengebiet der Mediation hin zu ihrer konkreten Anwendung am Arbeitsplatz zu schaffen. Von Interesse waren hier auch die jeweiligen Erwartungen der Mitarbeiter, im positiven wie im negativen Sinne, an die potentielle Einrichtung einer Mediationsstelle (Frage 8).

Hiermit und mit der Bitte um Begründung der Einschätzung zur Wirksamkeit der Mediation in der jeweiligen Behörde (Frage 7) sollte u.a. der Frage nachgegangen werden, ob sich an diesen Stellen für den öffentlichen Dienst spezifische Aspekte herausarbeiten lassen, welche bei der Implementierung einer Mediationsstelle zu berücksichtigen wären.

Zwei Fragen zur Einschätzung der Akzeptanz eines Mediationsangebotes in der Organisation, sowohl als Teilnehmer an einer Mediation als auch als Mediator, bildeten den Abschluss des Fragebogens. Ent-

sprechend wurde nach dem Interesse an einer Inanspruchnahme eines solchen Angebots als Mediand (Frage 9), beziehungsweise nach der Motivation zu einer arbeitgeberunterstützten Ausbildung zum Mediator (Frage 10) gefragt.

Diese Aspekte wurden in Form geschlossener Fragen (Entscheidungsfragen) geprüft. Eine darüber hinaus gehende Exploration zur Begründung der jeweiligen Antworten hätte nicht dem Forschungsschwerpunkt dieser Arbeit entsprochen, da dann erwartbar individuelle und nicht organisationsspezifische Aspekte im Vordergrund gestanden hätten (z.B. Aspekte der Selbstwahrnehmung).

Abschließend wurde das Geschlecht erfragt, um etwaige geschlechtsbezogene Spezifika der Meinungsbildung und Akzeptanz herausarbeiten zu können.

Bei der Konzeption des Fragebogens waren folgende Eckpunkte zu berücksichtigen: Einerseits sollte der Zeitaufwand für die Beantwortung der Fragebogens relativ niedrig gehalten werden, auch um die Hemmschwelle für die freiwillige Teilnahme der Mitarbeiter der GMWS und der BAKöV zu senken. Andererseits sollte diesen aber durchaus die Gelegenheit gegeben werden, ihre eigenen Einschätzungen und Erwartungen eigenständig zu formulieren.

Um diese Ziele zu verwirklichen und sich dem noch größtenteils unbearbeiteten Forschungsgebiet der organisationsinternen Mediation in der öffentlichen Verwaltung auf möglichst breiter Basis zu nähern, wurde die beschriebene Verbindung zwischen geschlossenen und offen formulierten Fragen gewählt.

4.4 Vorbereitung der Befragung und Ablauf der Datenerhebung

Nachdem der Hintergrund der Untersuchung erläutert wurde und seitens des Autors die Zusicherung der Einhaltung der datenschutzrecht-

lichen Bestimmungen und der anonymisierten Verwertung der Daten erfolgte, wurde die Untersuchung von der Geschäftsführung der GMWS genehmigt.

Auch das Einverständnis des Leiters der Lehrgruppe 1 der BAKÖV wurde nach Kontaktaufnahme und Skizzierung des Forschungsvorhabens sowie Gewährleistung der Einhaltung aller Bestimmungen hinsichtlich des Datenschutzes und der Anonymisierung der Ergebnisse erteilt.

Nach Einholung der Zustimmung der Geschäftsleitung wurde mittels des zentralen E-Mail-Verteilers eine Nachricht an alle Mitarbeiter der GMWS versandt, in welcher für eine möglichst zahlreiche Teilnahme an der Befragung geworben wurde. Diese Nachricht enthielt im Anhang ebenfalls ein Exemplar des Fragebogens zum Eigenausdruck, damit die angeschriebenen Mitarbeiter sich zunächst ein Bild von dessen Inhalt machen und diesen, soweit gewünscht, im Anschluss direkt ausfüllen konnten. Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum vom 12. bis 26. Februar 2014.

Diese Zweiwochenfrist wurde gewählt, da sie einerseits lang genug war, um auch besonders stark eingebundenen oder temporär erkrankten Mitarbeitern ein Zeitfenster für die Teilnahme zu eröffnen, aber andererseits auch nicht zu lang, um „Verschleppungs- oder Aufschiebeeffekten“ keinen Vorschub zu leisten. Um die Teilnahmebereitschaft zu steigern, wurden die Fragebögen parallel zu diesem Vorgehen in ausgedruckter Form auch in den jeweiligen Postfächern verteilt. Als Sammelstelle wurde eine Sammelbox nach Art einer Wahlurne installiert, in welche die ausgefüllten Interviewbögen zwar eingeworfen, aber zur Wahrung des Anonymisierungs- und Datenschutzerfordernisses nicht mehr entnommen werden konnten. Als Standort für diese Sammelbox wurde ein Platz an den Postfächern ausgewählt, da diese als zentraler Punkt täglich von allen Mitarbeitern frequentiert wurden.

Nach Vervielfältigung der Interviewbögen wurde ebenfalls eine eigene Sammelbox für die BAKöV vorbereitet. Aufgrund der bereits durch den Leiter der Lehrgruppe 1 erfolgten Information der Mitarbeiter über das Forschungsvorhaben war keine gesonderte Mitteilung an diese mehr erforderlich. Beginnend mit der Verteilung der vorbereiteten Fragebögen in den Postfächern aller Mitarbeiter wurde auf Grund der oben beschriebenen Erwägungen ebenfalls ein zweiwöchiger Teilnahmezeitraum (26. Februar bis 12. März 2014) zur Beantwortung der Interviewbögen angesetzt. Als Standort für die Sammelbox wurde das Büro des Leiters der Lehrgruppe 1 gewählt, welcher den ordnungsgemäßen Ablauf der Befragung über den gesamten Prozess hinweg unterstützend begleitete.

4.5 Datenaufbereitung und Auswertungsverfahren

Nach Ablauf der jeweiligen Bearbeitungszeiträume schloss sich der Schritt der Aufbereitung der erhobenen Daten an. In einem ersten Schritt wurden die Interviewbögen getrennt nach den jeweiligen Behörden fortlaufend durchnummeriert, um jedem Fragebogen ein eindeutiges Identifikationsmerkmal zu verleihen, welches gleichzeitig als Bearbeitungsvermerk diente, und um eine organisationsvergleichende Analyse zu erleichtern.

Die Antworten auf die Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten (Nr. 1 bis 7 und 9 bis 10) wurden in ein mittels der Statistiksoftware Microsoft Excel für die jeweiligen Behörden erstelltes Datenblatt eingepflegt. Fehlende oder widersprüchliche Daten wurden im Zuge dieses Verfahrens eliminiert und mit einer leeren Zeile in dem Datenblatt gekennzeichnet. Die Auswertung der Daten erfolgte deskriptiv.

Die frei formulierten Antworten auf die Fragen 7 und 8 wurden zunächst in einem Übersichtsdokument gesammelt und anschließend

nach den jeweiligen Aussagekriterien geordnet und kategorisiert. Hierbei wurde ein zweistufiges Auswertungsverfahren angewandt:

Zunächst wurden aus denjenigen Antworten, die eine inhaltliche Ähnlichkeit aufwiesen, Themencluster gebildet, so dass auch die gehäufte Nennung eines bestimmten Aspekts deutlich wurde und am Ende dieses Schrittes ein Themenkatalog entstand, der sämtliche von den Teilnehmern der Befragung genannten Aspekte enthielt.

Anschließend wurden die zuvor entwickelten und abgeleiteten Forschungshypothesen vor dem Hintergrund dieses Themenkataloges geprüft und kritisch hinterfragt.

Diese Ergebnisse wurden analytisch-interpretatorisch betrachtet und anschließend in Relation zu den bereits vorhandenen Forschungsergebnissen gesetzt. Bei der Analyse der Daten wurde wie folgt vorgegangen:

Organisationsübergreifende Analyse der Ergebnisse	Auffälligkeiten, Tendenzen, der Verallgemeinerung zugängliche Erkenntnisse
Organisationsvergleichende Analyse der Ergebnisse	Unterschiede und Gemeinsamkeiten, eventuelle Annahmen über die Gründe für diese unterschiedlichen Ergebnisse
Geschlechtervergleichende Analyse der Ergebnisse	Überprüfung eines möglichen Einflusses des Geschlechts auf Konfliktwahrnehmung und Akzeptanz der Mediation

Darstellung 2: Arbeitsschritte bei der Analyse der Ergebnisse des Kurzinterviews, (eigene Darstellung)

Diese Strukturierung zielte darauf ab, zunächst systematisch Auffälligkeiten und Unterschiede sowie Gemeinsamkeiten zwischen beiden Organisationen zu identifizieren und zu analysieren, um in einem wei-

teren Schritt die Frage der Übertragbarkeit der so gewonnen Erkenntnisse zu prüfen.

5. Darstellung der Ergebnisse

Im folgenden Teil der Arbeit werden die Ergebnisse der Datenerhebung vorgestellt. Eine Unterteilung erfolgt zum einen nach den beiden Institutionen, bei denen die Erhebung durchgeführt wurde, und zum anderen nach der Reihenfolge der jeweils zugrunde liegenden Fragen im Interviewbogen, welche der Nachvollziehbarkeit halber unter 5.1 kurz inhaltlich wiederholt werden. Aus Transparenzgründen werden sowohl die absoluten als auch die prozentualen Häufigkeiten (auf ganze Zahlen gerundet) angegeben. Ebenso werden die Ergebnisse nach dem Geschlecht der Interviewteilnehmer differenziert dargestellt.

5.1 Ergebnisse bei der Geschäftsstelle der Max Weber Stiftung

Von den 25 verteilten Fragebögen wurden 17 auswertbare Rückläufer eingereicht (10m, 7w). Als Referenzwert für die Angabe der prozentualen Häufigkeiten gilt, mit Ausnahme der Fragen 4 und 5, immer die Gesamtheit aller Rückläufer (N=17).

Frage 1: Die Einstiegsfrage nach der Häufigkeit der Konfliktwahrnehmung wurde von allen Teilnehmern beantwortet und zeigt sich in den Extremwerten ausgeglichen, da jeweils 4 Vpn (24 %) der Befragten angaben, „oft“ (3m, 1w) oder „selten“ (1m, 3w) Konflikte in ihrem Arbeitsumfeld wahrzunehmen, während 9 Vpn (53 %, davon: 6m, 3w) diese Frage mit „gelegentlich“ beantworteten. Dies veranschaulicht die folgende Darstellung:

Frage 1	selten		gelegentlich		oft	
	m	w	m	w	m	w

GMWS	1	3	6	3	3	1
-------------	---	---	---	---	---	---

Darstellung 3: Häufigkeit der Konfliktwahrnehmung bei der GMWS, absolute Zahlen, (eigene Darstellung)

Frage 2: Die Frage nach der Zufriedenheit mit der Lösung dieser Konflikte wurde von einem männlichen Teilnehmer (6 %) mit „in der Regel“ „voll zufriedenstellend“ beantwortet. Vier der Probanden (24 %), je 2 männliche und 2 weibliche, empfanden die gefundenen Lösungen als grundsätzlich „nicht zufriedenstellend“, für die restlichen 11 Befragten (65 %, davon: 7m, 4w) erfolgte sie „meist zufriedenstellend“. Ein Teilnehmer machte keine Angaben. Die nachfolgende Tabelle verdeutlicht dies:

Frage 2	voll zufrieden		meistens zufrieden		nicht zufrieden	
	m	w	m	w	m	w
GMWS	1	-	7	4	2	2

Darstellung 4: Zufriedenheit mit der Konfliktlösung bei der GMWS, absolute Zahlen, (eigene Darstellung)

Außerdem zeigte sich, dass 3 der 4 Interviewteilnehmer, welche die vorangestellte Frage nach der Konfliktwahrnehmung mit „oft“ beantwortet hatten, gleichzeitig die Lösungsfindung als „nicht zufriedenstellend“ empfanden.

Frage 3: Die Frage nach bereits vorhandenen Erfahrungen mit Mediation wurde von 5 Vpn (29 %) mit „ja“ beantwortet, hierunter 3 männliche und 2 weibliche Versuchsteilnehmer. Die restlichen 12 Befragten (71 %), von denen 7 männlichen und 5 weiblichen Geschlechts waren, gaben an, noch keine Erfahrungen in diesem Feld gesammelt zu haben.

Frage 4: Von denjenigen Befragten, welche die Frage 3 mit „ja“ beantwortet hatten (N=5), gaben 2 der Interviewteilnehmer (40 %), jeweils 1 männliche und 1 weibliche Vpn, an, ihre Erfahrungen im pri-

vaten Bereich gemacht zu haben. Drei Vpn (60 %), 2 männliche und 1 weibliche Beschäftigte, kamen eigenen Angaben zufolge im beruflichen Umfeld in Kontakt mit der Mediation.

Frage 5: Von diesen 3 Interviewteilnehmern bezogen sich zwei (1m, 1w) auf Erfahrungen in einer Behörde, ein männlicher Interviewteilnehmer bezog sich auf sonstige, nicht öffentlich-rechtliche Institutionen.

Frage 6: Die Frage nach der positiven Einstellung zur grundsätzlichen Wirksamkeit der Mediation bejahten 14 Vpn (82 %). Hierunter befanden sich 9 männliche und 4 weibliche Mitarbeiter. Ein männlicher Teilnehmer (6 %) verneinte diese Frage, 2 Teilnehmer machten keine Angaben.

Frage 7: Konkret bezogen auf eine Einschätzung der Wirksamkeit der Mediation in der GMWS zeigten 13 Versuchsteilnehmer (76 %) eine positive Einstellung. Von diesen waren 9 männlichen und 4 weiblichen Geschlechts. Drei Mitarbeiter (18 %), 1 männliche und 2 weibliche Vpn, stimmten mit „nein“. Ein Teilnehmer differenzierte bei seiner Antwort nach dem Konfliktpartner (Kollege=ja; Vorgesetzter=nein) und 2 der Befragten gaben keine Stimme ab.

Von denjenigen Interviewteilnehmern, welche bereits Erfahrungen mit Mediation gesammelt hatten (vgl. Frage 3), schätzten alle 5 die Mediation auch als wirkungsvoll in ihrer Behörde ein.

Über die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten hinaus wurden die Teilnehmer auch gebeten, ihre Antwort in einem freien Textfeld zu begründen. Als Begründungen für eine positive Antwort wurden beispielsweise wiederholt genannt, dass die Mediation helfen könne, bei tief sitzenden Konflikten festgefahrene Strukturen aufzubrechen beziehungsweise „unausgefochtene“ Konflikte aufzudecken und sie in jedem Falle ein Anfang dabei sei, Probleme zu bearbeiten. Ebenfalls positive Nennung fanden die Aspekte der Neutralität des Mediators

und damit die „Lösung des Konflikts ohne persönliche Wertung“, der Vermeidung zukünftigen Konfliktpotentials durch eine mediative Konfliktbewältigung und der Vorteile einer externen Strukturierung des Konfliktbearbeitungsverfahrens. Darüber hinaus führte einer der Befragten an, dass die Mediation dabei helfen könne, „Mobbingfälle ans Tageslicht zu bringen“ und diese zu bearbeiten.

Die Ablehnung der Mediation als wirksames Mittel zur Konfliktbewältigung in der GMWS wurde u.a. damit begründet, dass es keine derartigen Konflikte am Arbeitsplatz gebe, die für eine Mediation geeignet seien. Daneben wurden der hohe Zeitaufwand für die Konfliktparteien und die Schwierigkeit dabei genannt, alle Beteiligten von der für den Erfolg der Mediation notwendigen offenen Herangehensweise an die Konfliktbewältigung zu überzeugen. Ein Teilnehmer begründete seine Zurückhaltung im Hinblick auf die Mediation damit, dass „man als Arbeitnehmer bei Konflikten mit Vorgesetzten immer auf der falschen Seite steht und auch bei erfolgreicher Mediation etwas Negatives hängen bleibt.“

Frage 8: Mit dieser Frage wurden die Mitarbeiter der GMWS gebeten, ihre Erwartungen sowohl positiver als auch negativer Natur bei Einrichtung einer Mediationsstelle in ihrer Institution schlagwortartig zu skizzieren.

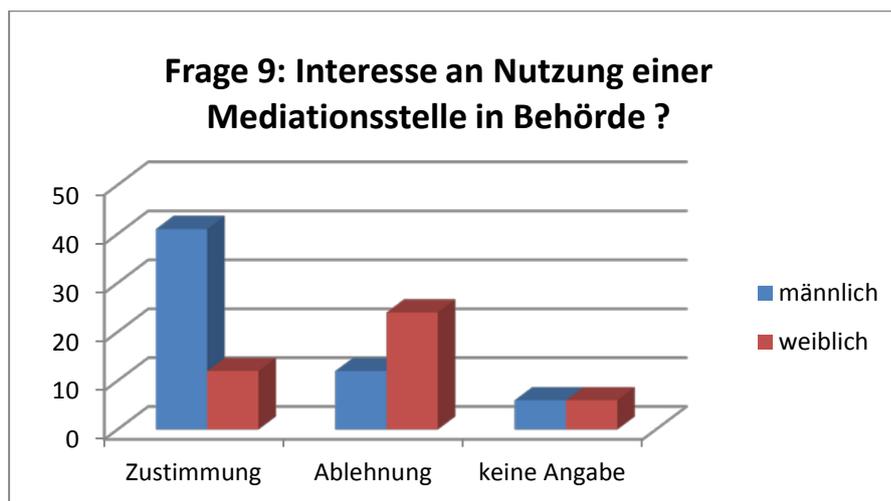
Hinsichtlich der positiven Aspekte wurde zum einen genannt, dass die Mediation dabei helfen könne, Konflikte zu identifizieren und „Bewegung in verfahrenen Situationen zu bringen und einen pragmatischen Umgang mit scheinbar ausweglosen Situationen zu ermöglichen“. Weiterhin wurden Charakteristika wie Unvoreingenommenheit des Mediators und das Ernstnehmen und Anhören jeder Partei angeführt. Mehrfach genannt wurden zukunftsbezogene Aspekte der Mediation, wie z.B. die Dauerhaftigkeit der Konfliktlösung, die Verbesserung des Arbeitsklimas und damit einhergehend ein erhöhtes Problembewusst-

sein und die potentielle Antizipation und Verhinderung zukünftiger Konflikte.

Darüber hinaus wurde der Aspekt der Neutralität des Mediators genannt. Während ein Teilnehmer zu deren Wahrung eine externe Lösung bevorzugte, wurde von einem anderen die Frage danach aufgeworfen, diese Neutralität bei einem externen, arbeitgeberfinanzierten Mediator sicher zu stellen.

Als negative Erwartungen wurden Schlagworte wie Unruhe, unüberbrückbare Differenzen und Uneinsichtigkeit bei den Konfliktparteien sowie auch die zu geringe Größe der GMWS zur effektiven Implementierung einer Mediation geäußert.

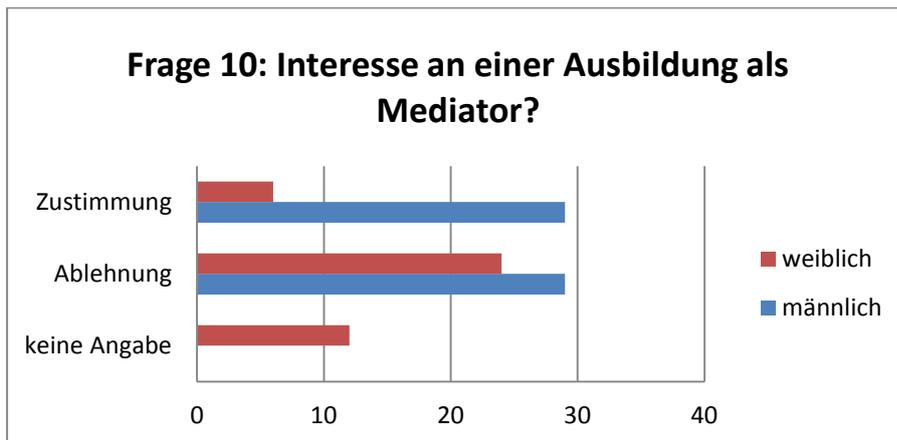
Frage 9: Die anschließende Erfragung des Interesses der Nutzung einer Mediationsstelle in der Behörde beantworteten insgesamt 9 Probanden (53 %, davon: 7m, 2w) mit „ja“, 6 Teilnehmer (35 %, davon: 2m, 4w) mit „nein“, 2 Interviewteilnehmer, je 1 männlicher und 1 weiblicher, enthielten sich der Stimme. Zur Verdeutlichung ist dies in dem Diagramm auf der folgenden Seite noch einmal dargestellt.



Darstellung 5: Interesse an der Nutzung einer Mediationsstelle bei der GMWS, in %, (eigene Darstellung)

Drei der Teilnehmer, welche das Interesse verneinten, hatten die Wirksamkeit der Mediation in ihrer Behörde bei Frage 7 bejaht.

Frage 10: Sechs der Vpn bekundeten ihr Interesse an einer arbeitgeberunterstützten Ausbildung als Mediator (35 %, davon: 5m, 1w), während diese Frage von 9 Versuchsteilnehmern (53 %, davon: 5m, 4w) verneint wurde. Zwei Probanden machten keine Angaben. Diese Verhältnisse verdeutlicht die nachfolgende Darstellung:



Darstellung 6: Interesse an einer Ausbildung als Mediator bei der GMWS, in %, (eigene Darstellung)

5.2 Ergebnisse bei der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung

Von 60 ausgeteilten Interviewbögen gelangten 19 Exemplare in den Rücklauf (10m, 9w). Als Referenzwert für die Angabe der prozentualen Häufigkeiten gilt auch hier, mit Ausnahme der Fragen 4 und 5, immer die Gesamtheit aller Rückläufer (N=19).

Frage 1: Die Häufigkeit ihrer persönlichen Konfliktwahrnehmung bewerteten 3 Vpn (16 %, davon: 2m, 1w) mit „selten“, 5 Vpn (26 %, davon: 2m, 3w) gaben ein gehäuftes Auftreten von Konflikten an und 11 Teilnehmer (58 %, davon: 6m, 5w) werteten dieses als „gelegentlich“. Dies veranschaulicht die folgende Darstellung:

Frage 1	selten		gelegentlich		oft	
	m	w	m	w	m	w
BAköV	2	1	6	5	2	3

Darstellung 7: Häufigkeit der Konfliktwahrnehmung bei der BAKöV, absolute Zahlen, (eigene Darstellung)

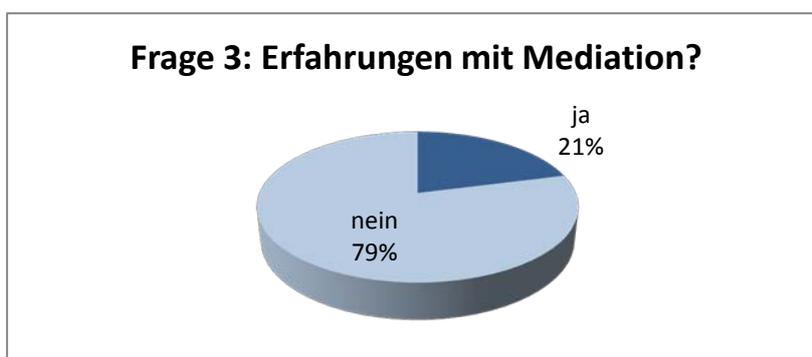
Frage 2: Keiner der Interviewteilnehmer empfand die Konfliktlösung als „in der Regel voll zufriedenstellend“. Für 14 der Befragten (74 %, davon je 7m und 7w) war diese „meistens zufriedenstellend“, während sie für 5 der Befragten (26 %, davon: 3m, 2w) „nicht zufriedenstellend“ erfolgte. Diese Ergebnisse sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst:

Frage 2	voll zufrieden		meistens zufrieden		nicht zufrieden	
	m	w	m	w	m	w
BAköV	-	-	7	7	3	2

Darstellung 8: Zufriedenheit mit der Konfliktlösung bei der BAKöV, absolute Zahlen, (eigene Darstellung)

Analog zu den Ergebnissen bei der GMWS werteten auch hier 4 der 5 Befragten, welche die vorangestellte Frage nach der Konfliktwahrnehmung mit „oft“ beantwortet hatten, gleichzeitig die Lösung dieser Konflikte als „nicht zufriedenstellend“.

Frage 3: Vier der Interviewteilnehmer (2m, 2w) hatten bereits Erfahrungen mit Mediation gesammelt, 15 Vpn (8m, 7w) verneinten diese Frage. Dieses Verhältnis ist in dem unten stehenden Diagramm noch einmal dargestellt:



Darstellung 9: Erfahrungen mit Mediation bei der BAKöV in %, (eigene Darstellung)

Frage 4: Unter den Teilnehmern, welche bereits Erfahrungen mit Mediation gesammelt hatten (N=4) hatte 1 männlicher Teilnehmer (25 %) diese Erfahrungen im privaten Bereich gesammelt. Zwei Vpn (50 %), je 1 männliche und 1 weibliche, machten diese Erfahrungen im beruflichen Bereich. Eine Teilnehmerin (25 %) hatte bereits Erfahrungen sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld gesammelt.

Frage 5: Alle 3 befragten Mitarbeiter mit Mediationserfahrung im beruflichen Umfeld (1m, 2w) machten diese Erfahrungen auch in einer Behörde oder sonstigen öffentlich-rechtlichen Einrichtung.

Frage 6: Die Frage nach einer positiven Einschätzung zur grundsätzlichen Wirksamkeit der Mediation wurde von 18 Vpn (95 %), jeweils 9 männlichen und 9 weiblichen, zustimmend beantwortet, ein männlicher Teilnehmer (5 %) verneinte die Frage.

Frage 7: Die Erfragung einer positiven Einschätzung zur Wirksamkeit der Mediation in der BAKöV wurde von 12 Vpn (65 %, davon: 5m, 7w) bejaht, 6 der Befragten (31 %, davon: 5m, 1w) verneinten diese Aussage. Eine weibliche Beschäftigte machte keine Angaben. Diese Ergebnisse sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

Mediation in der BAKöV wirksam?	ja	nein	Keine Angabe
männlich	26 %	26 %	-
weiblich	39 %	5 %	5 %
gesamt	65 %	31 %	5 %

Darstellung 10: Einschätzung zur Wirksamkeit der Mediation bei der BAKöV, in %, (eigene Darstellung)

Aus der Gruppe derjenigen Mitarbeiter, welche bereits Erfahrungen mit Mediation gesammelt hatten (vgl. Frage 3), schätzten 3 von 4 die Mediation auch als wirkungsvoll in ihrer Behörde ein.

Als Begründung einer positiven Antwort wurde z.B. genannt, dass in der BAKöV ein Arbeitsklima herrsche, welches die Konfliktbewältigung in Form einer Mediation zulasse und dass dies bei der Findung konstruktiver Lösungsvorschläge helfe. Die Mediation sei ebenso hilfreich dabei, verfahrenere Situationen aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Darüber hinaus wurde angemerkt, dass momentan keine Mittel zur Konfliktbewältigung existierten, soziale Konfliktlösungskompetenzen fehlten und dass teilweise wenig Bereitschaft bei den Führungskräften dabei herrsche, Konflikte anzusprechen und zu lösen. Eine einseitig vorteilhafte Lösung führe oftmals „zu einer empfindlichen Störung des Betriebsklimas und der inneren Kündigung der unterlegenen Partei“. Mehrfach wurde betont, dass es im stark hierarchiegeprägten öffentlichen Dienst besonders wichtig sei, bei der Konfliktlösung eine neutrale dritte Person heranzuziehen, die dabei helfen könne, bei Konflikten, die nicht „auf Augenhöhe“ ausgetragen würden, vermittelnd einzugreifen und die Konfliktlösung durch eine Strukturierung zu objektivieren.

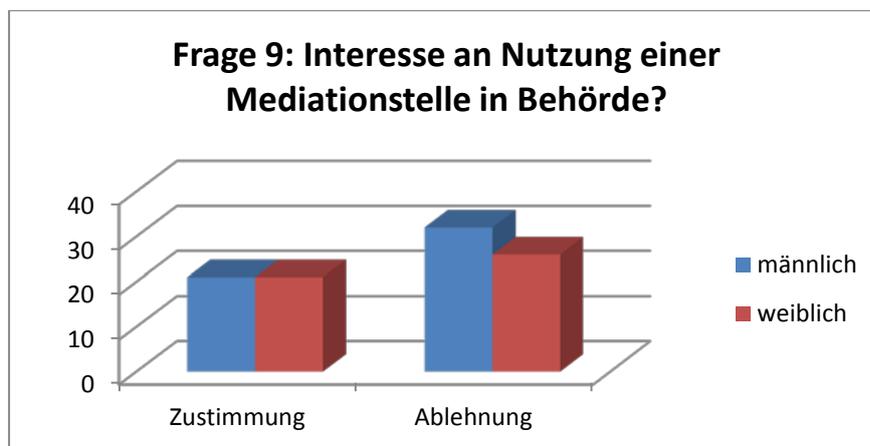
Ihre ablehnende Einstellung begründeten die Interviewteilnehmer u.a. damit, dass die Mitarbeiter grundsätzlich selbst dazu in der Lage seien, ihre Konflikte zu lösen. Darüber hinaus wurden Bedenken dahingehend genannt, dass die Mediation dazu führen könne, dass Mitarbeiter ihre Konflikte nicht mehr eigenverantwortlich lösen könnten und auf Dauer diese Fähigkeit verlieren würden und vor allem kleinere Probleme evtl. nicht mehr selber gelöst würden. Ebenso wurde die Ablehnung wiederholt mit der Organisationsstruktur im öffentlichen Dienst begründet: Mediation sei hier nach Meinung eines Interviewteilnehmers nicht erforderlich, da aufgrund des hierarchischen Behördenaufbaus der Vorgesetzte jederzeit eingreifen könne und darüber hinaus „die hierarchischen Strukturen zu stark ausgeprägt seien und zu großer Respekt vor den Beurteilungen durch den Vorgesetzten und

eventuellen negativen Folgen eines Mediationsverfahrens herrsche, in welches auch dieser verwickelt sei.“

Frage 8: Positive Nennungen wurden u.a. mit der Erwartung einer neutralen, gut ausgebildeten und überparteilichen Vermittlungsstelle mit Fach- und Methodenkompetenz, der Verbesserung der Arbeitsatmosphäre, der Zufriedenheit am Arbeitsplatz, der Konfliktkultur und der Senkung des Krankenstandes begründet. Ebenso wiederholt aufgeführt wurden Aspekte wie Verschwiegenheit, Sachlichkeit und Objektivität, Vertrauensschutz und die Nachhaltigkeit der einvernehmlich zu entwickelnden „win-win“ Lösungen.

Negative Äußerungen zielten u.a. auf die Erwartung einer potentiellen Schwächung der persönlichen Konfliktfähigkeit und auf die Abgabe von Verantwortung, einhergehend mit der Delegation jeglicher Problemlösung, auch bei „kleinen“ Problemen, ab. Ebenso eingebracht wurden Argumente wie die Gefahr einer fehlenden Allparteilichkeit des Mediators und die vermeintlich hohen Kosten einer Mediation.

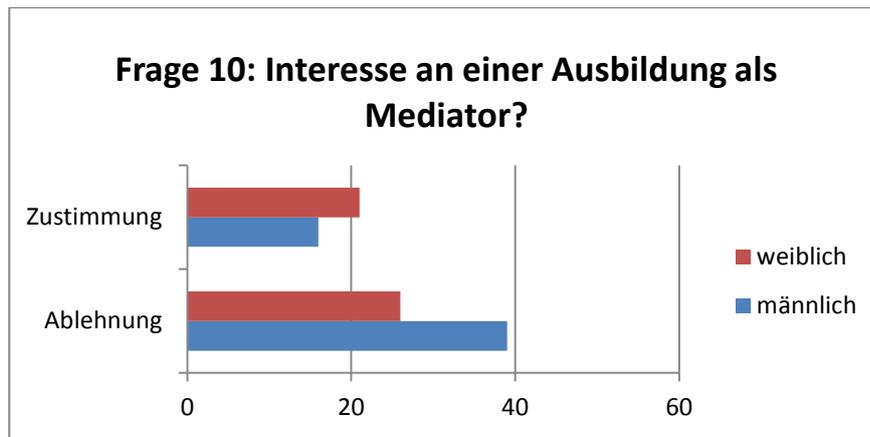
Frage 9: Acht Interviewteilnehmer (42 %, davon je 4m und 4w) bejahten die Frage nach dem Interesse an der Nutzung einer Mediationsstelle, 11 Vpn (58 %, davon: 6m und 5w) verneinten diese. Die nachfolgende Darstellung veranschaulicht dies:



Darstellung 11: Interesse an der Nutzung einer Mediationsstelle in der BAKöV in %, (eigene Darstellung)

Unter der Gruppe der dieses Interesse verneinenden Interviewteilnehmer befanden sich auch 5 Vpn, welche die Mediation zuvor bei Frage 7 in ihrer Behörde als wirkungsvoll eingeschätzt hatten.

Frage 10: Sieben der Vpn bekundeten ihr Interesse an einer arbeitgeberunterstützten Ausbildung als Mediator (37 %, davon: 3m und 4w), während diese Frage von 12 Versuchsteilnehmern (63 %, davon: 7m und 5w) verneint wurde. Zur Veranschaulichung sind diese Ergebnisse nachfolgend noch einmal dargestellt:



Darstellung 12: Interesse an einer Ausbildung als Mediator in der BAKöV in %, (eigene Darstellung)

6. Diskussion und Analyse der Ergebnisse

Im nachfolgenden Teil der Arbeit werden die dargestellten Ergebnisse diskutiert und analysiert. Hierzu erfolgt zunächst eine organisationsübergreifende Einzelanalyse der Ergebnisse der Befragung. Anschließend werden die Ergebnisse beider Organisationen zueinander in Bezug gesetzt und es werden Unterschiede und Gemeinsamkeiten aufgezeigt. In einem weiteren Schritt wird eine geschlechtervergleichende Analyse vorgenommen. Zusammenfassend werden die wichtigsten Befunde resümierend dargestellt, bevor auf bisherige Studienergebnisse Bezug genommen wird. Abschließend erfolgt eine kritische Würdigung des Studiendesigns im Hinblick auf Chancen und Grenzen.

6.1 Organisationsübergreifende Analyse

Bei der als Einstieg in das schriftliche Kurzinterview abgefragten Häufigkeit der Konfliktwahrnehmung zeigte sich durchgängig eine Tendenz zur „gelegentlichen“ Wahrnehmung. Dies war zu erwarten, da unter Berücksichtigung der unter 3.1.1 dargestellten Grundlagen davon ausgegangen werden konnte, dass gelegentlich auftretende Konflikte der „Normalfall“ in einer Organisation sind. Da die Konfliktwahrnehmung, wie unter 2.1 beschrieben, sehr stark persönlichkeitsgeprägt ist und somit auch innerhalb einer Organisationseinheit größeren Schwankungen unterliegen kann, überrascht auch nicht die vereinzelte Nennung von Extremwerten.

Eine deutliche Tendenz zeigte sich bei der Frage nach der Zufriedenheit mit der Lösung dieser Konflikte. Behördenübergreifend war nur eine der Vpn in der Regel „voll“ zufrieden mit der Lösung. Der überwiegende Teil der Befragten war zwar „meistens“ mit der gefundenen Lösung zufrieden, jedoch war ein hoher Teil der Interviewteilnehmer, insgesamt 9 Personen, „nicht“ zufrieden mit den Lösungen. Dieses doch eindeutige Ergebnis indiziert, dass insbesondere hinsichtlich der Zufriedenstellung aller Parteien mit der Konfliktlösung noch Optimierungspotential vorhanden ist.

Der Befund, dass diejenigen Teilnehmer, welche „oft“ Konflikte in ihrem Arbeitsumfeld wahrnehmen, bis auf eine Ausnahme alle gleichzeitig „nicht“ zufrieden mit deren Lösung sind (vgl. die Ergebnisse zu Frage 2 bei GMWS und BAKöV), indiziert einen Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Konfliktwahrnehmung und der Unzufriedenheit mit deren Lösung. Dies belegt, dass das vorhandene Konfliktlösungspotential noch nicht vollumfänglich ausgeschöpft wird. Die oben formulierte Hypothese, dass die bereits vorhandenen Instrumente der Konfliktbewältigung ausreichen, um die Vielzahl der intraorganisatorisch auftretenden Konflikte zur Zufriedenheit des Großteils der Mitarbeiter zu lösen, muss damit bereits an dieser Stelle zurückgewiesen

werden. Als Zwischenfazit zu den Befragungsergebnissen bei den Einstiegsfragen kann formuliert werden, dass grundsätzlich ein relevantes Optimierungspotential bei der Konfliktlösung innerhalb der Organisationen gesehen wird und somit auch begründeter Raum für die mögliche Implementierung alternativer Konfliktlösungsverfahren gegeben ist.

Die Frage nach eigenen Erfahrungen mit Mediation bejahte ein nicht zu vernachlässigender Anteil von ca. 25 % der Vpn, wobei sich diese Erfahrungen relativ gleichmäßig auf das private und das berufliche Umfeld verteilten. Hier zeigt sich, dass die Mediation trotz ihrer derzeitigen Popularität und der damit einhergehenden wachsenden Verbreitung mediativer Verfahren der Konfliktlösung in vielfältigen Bereichen des Privat- und Berufslebens (vgl. 3.2.1 und 3.2.3) im Vergleich zu den traditionellen Verfahren der Konfliktbewältigung noch nicht in all diesen Bereichen etabliert ist. Daher können differenzierte und fundierte Kenntnisse bezüglich des mediativen Settings nicht selbstverständlich bei allen Mitarbeitern vorausgesetzt werden.

An dieser Stelle ist bemerkenswert, dass diejenigen Interviewteilnehmer, welche bereits Erfahrungen mit Mediation gemacht hatten, der Wirksamkeit der Mediation sowohl in allgemeiner Hinsicht als auch konkret auf ihre jeweilige Behörde bezogen bejahend gegenüber standen und auch ihr Interesse an der Nutzung einer Mediationsstelle bekundeten (vgl. Ergebnisse zu Frage 7 bei GMWS und BAKöV). Der einzige Proband, welcher die Mediation trotz vorhandener Erfahrungen in seiner Behörde als nicht wirkungsvoll einschätzte, begründete sein Urteil mit einer generellen Abstinenz an „in ihrer Qualität und Quantität für eine Mediation geeigneten Konflikten“ in seiner Behörde, nicht aber mit grundsätzlicher Skepsis im Bezug auf Mediation. Die aufgeführten Zusammenhänge belegen, dass die mediative Form der Konfliktbewältigung diejenigen Interviewteilnehmer, welche sie bereits kennengelernt haben, insoweit von ihrer Wirksamkeit überzeu-

gen konnte, dass sie aktiv für eine weitere Verbreitung in die Behördenstruktur hinein plädieren. Wenn also Erfahrungen mit Mediation ein positives Urteil nach sich ziehen, ließe sich schwerlich nachvollziehen, warum auf diese Erfahrungen verzichtet werden sollte.

Die positive Einstellung gegenüber der grundsätzlichen Wirksamkeit der Mediation ist jedoch nicht ausschließlich ein Phänomen, welches sich auf die mediationserfahrenen Interviewteilnehmer erstreckt. Bis auf eine Ausnahme stehen alle befragten Mitarbeiter der Mediation grundsätzlich positiv gegenüber. Dieser Befund zeigt mit seiner Eindeutigkeit, welches hohes Potential der Mediation auch von solchen Personen zugeschrieben wird, welche noch keine eigenen Erfahrungen mit dieser gemacht haben. Bereits auf Grundlage der bis hier erörterten Befunde ist die versuchsweise Implementierung einer organisationsinternen Mediationsstelle zu überdenken.

Dies gilt umso mehr, wenn man dieses Ergebnis im Zusammenhang mit dem Befund betrachtet, dass auch das Meinungsbild hinsichtlich der Wirksamkeit der Mediation in der jeweiligen Behörde überwiegend positiv geprägt ist (25 zustimmende gegen 9 ablehnende Stimmen bei Frage 7). Angesichts der erhobenen Daten zur Einstellung zur Mediation ist die oben formulierte Arbeitshypothese, dass das Interesse an Mediation in der Bundesverwaltung eher gering sei und ihr nur ein geringes Konfliktlösungspotential zugetraut werde, zurückzuweisen. Im Gegenteil, nicht nur das Interesse an, sondern auch das der Mediation zugeschriebene Lösungspotential ist durchaus erheblich.

Um die Motive der Mitarbeiter nachvollziehen zu können und damit wertvolle Hinweise für die konkrete Ausgestaltung eines solchen Mediationsangebotes in einer Behörde der Bundesverwaltung zu erhalten, werden im Folgenden die zustimmenden und ablehnenden Begründungen genauer untersucht und analysiert.

Eines der Themenfelder, welches wiederholt von den Befragten aufgeführt wurde, ist die Möglichkeit, mit Hilfe der Mediation an festgefahrenen und ungelösten Konfliktsituationen zu arbeiten, die eigenständig kaum noch gelöst werden können. Wie oben aufgezeigt (vgl. 3.1.1), ist ein gewisses Konfliktpotential in Organisationen permanent gegeben und kann - und muss - auch nicht vollständig ausgeräumt werden. In denjenigen Fällen, in denen die Mitarbeiter diese Konfliktsituationen als so belastend empfinden, dass sie selbst keine Lösungsansätze mehr erarbeiten können und sogar wie ein Teilnehmer den Eindruck haben, dass diese „unausgefochtenen Konflikte das Vorankommen und die Entwicklung der Organisation hemmen“, besteht im Hinblick auf die Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Be)Handlungsbedarf. Die Mediation bietet sich hier an, da sie den Konfliktparteien die Möglichkeit eröffnet, durch verhandlungsbasierte Vermittlung den strittigen Sachverhalt aus einem externen Blickwinkel neu zu bewerten und somit zu Lösungen zu finden, die vorher nicht bedacht wurden.¹⁰⁵

Diese in der Fachliteratur diskutierte Einschätzung findet sich als Bewertung ebenfalls bei den Interviewteilnehmern. Die Begründung eines Mitarbeiters, dass „bei tiefliegenden und grundsätzlichen Konflikten eine externe Hilfe der einzige Weg zu Lösung“ sei, zeigt dies ebenso deutlich wie die Aussage eines anderen Probanden, dass „sich Konflikte in der Regel immer besser durch Vermittlung eines unbeteiligten Dritten...lösen lassen.“ Hier wird der Anwendungsbereich der Mediation also nicht mehr auf bereits etablierte Konflikte beschränkt, sondern auf Konflikte jeglicher Form erweitert. Dies steht im Einklang mit den Gedanken zweier Probanden, dass durch eine rechtzeitige Konfliktbehandlung die Eskalation der Auseinandersetzung zu verhindern und diese ohne bleibendes Konfliktpotential zu lösen sei.

¹⁰⁵ Klinger/ Bierbrauer/in: Haft/ Schlieffen (2009), S. 111-112

Da gerade dieser Aspekt der eskalationspräventiven Wirkung eine der wesentlichen Säulen des Mediationsverfahrens darstellt,¹⁰⁶ zeigt sich auch in diesem Zusammenhang das Potential einer behördeninternen Mediation.

Die Strukturierung des Konfliktlösungsverfahrens wird von den Befragten im Hinblick auf die Wirksamkeit der Mediation im Kontext eines organisationsinternen Konfliktmanagements ebenfalls positiv wahrgenommen. Der Vorteil dieser Strukturierung begründet sich aus dem engen Zusammenhang zwischen zunehmender Subjektivität und Emotionalität und des damit einhergehenden Verlusts an Objektivität und Sachlichkeit der Konfliktbehandlung durch die beteiligten Parteien selbst bei fortgeschrittener Eskalation des Konflikts (vgl. 3.1.2).

Wenn eine Vpn konstatiert, dass nur „ein Unbeteiligter zu einer sachlichen Diskussion beitragen“ könne, so steht dies im Einklang mit dem derzeitigen Forschungsstand. Mittels seiner zwar flexiblen und an den Einzelfall angepassten, aber dennoch phasenorientierten Herangehensweise an die Problemlösung (vgl. 3.3.2) kann der Mediator dabei helfen, den Problemlösungsprozess zu strukturieren und dabei gleichzeitig zu entschleunigen und zu objektivieren.¹⁰⁷

In einem Einzelfall wurde der Mediation durch einen Interviewteilnehmer ebenfalls Konfliktlösungspotential bei Mobbingfällen zugesprochen. Sofern bei den beteiligten Parteien der Wunsch nach Beilegung des Konflikts besteht, könnte die Mediation auch hier Perspektiven bieten. Der Bereich des Mobbings ist eines der anspruchsvollsten Felder der Mediation, da die Beteiligten hier besonders intensiv persönlich in den Konflikt involviert sind, eine starke Tendenz zur Gruppenbildung auf Seiten der „Mobber“ besteht, diese besonders stark auf ihren Positionen beharren und sich der Konflikt qua definitionem des

¹⁰⁶ Orth/ Brachou in: Mielke/ Pietsch/ Abeltshauser (2003), S. 56 ff.

¹⁰⁷ Proksch, R. in: Ballreich/ Fröse/ Piber (2007), S. 383 ff.

Mobbing immer über einen langen Zeitraum (4-6 Monate) hinzieht. Trotz dieser Schwierigkeit bietet ein mediativer Ansatz auch hier Lösungsmöglichkeiten. Es ist besonders wichtig, das Gesamtsystem der Organisation in den Mediationsprozess einzubeziehen und eventuelle strukturelle Ursachen aufzuklären. Ansatzpunkt für eine erfolgreiche Mediation bei Mobbingfällen kann möglicherweise sein, dass nicht alle Mitglieder der „Mobbinggruppe“ sich mit der Gruppenmeinung identifizieren und somit regelmäßig beiderseitige Interessen nach einer Versöhnung aufgedeckt werden können.¹⁰⁸ Dies spiegelt wider, welcher vielfältige Anwendungsbereich sich für die Mediation auch in schwierigen und komplexen Konfliktsituationen ergeben.

Mehrfach wurde von den Vpn angeführt, dass Konfliktmanagement im Allgemeinen und Mediation im Speziellen Führungsaufgaben seien. Kritisch wurde von einem der Befragten, wie oben bereits dargestellt, dazu angemerkt, dass teilweise „zu wenig Bereitschaft bei Führungskräften herrsche, Konflikte wahrzunehmen, anzusprechen und zu lösen“. Selbstverständlich ist die Konfliktlösung nicht alleine Sache des Vorgesetzten, sondern liegt zunächst in der Zuständigkeit der beteiligten Parteien. Die besondere Verantwortung der Führungskraft im Gesamtgefüge des mediativen Konfliktmanagements, besonders in den stark hierarchiegeprägten Behörden der öffentlichen Verwaltung, wird in der Literatur herausgestellt. So betont *Garbe*, es sei nicht nur Aufgabe der Führungskraft, eine Kommunikationskultur zu prägen, in welcher Konflikte frühzeitig und offen angesprochen werden. Darüber hinaus sollten sie auch bei eigener Involvierung aktiv auf eine einvernehmliche Lösung hinarbeiten und ggf. für professionelle Unterstützung durch einen Mediator sorgen und im Anschluss an diese Mediation auch die Einhaltung der getroffenen Vereinbarungen sichern.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Kolodej in: Pühl (2004), S. 85 ff.

¹⁰⁹ Garbe (2013), S. 44

Entsprechend stellt *Pühl* es als für den Erfolg einer Mediation in der Organisation elementaren Bestandteil heraus, die Führungskraft von vorne herein in den Mediationsprozess einzubeziehen und sich ihre Unterstützung zu sichern (vgl. hierzu 3.3.1).¹¹⁰ Dies verdeutlicht, welche exponierte Rolle der Führungskraft, unabhängig von einer eigenen Beteiligung, im Kontext des Mediationsverfahrens zukommt.

Der Aspekt der Bedeutung der Hierarchie für den Erfolg einer organisationsinternen Mediation in der Bundesverwaltung stellt für die Interviewteilnehmer einen gewichtigen Faktor, sowohl unter positiven als auch unter negativen Aspekten, dar. Einer der Probanden führte beispielsweise positiv an, dass die Mediation „außerhalb der Hierarchien laufe“ und daher auch bei diffizilen Konflikten helfen könne. Diese Vorstellung einer Mediationsstelle, welche in gewissem Maße den klassischen Hierarchiemustern „entrückt“ ist, korrespondiert mit den Ideen von *Proksch*, welcher eine organisatorische Verankerung der Mediation in Form einer Stabsstelle unter direkter Verantwortung der Personalstellenleitung vorschlägt.¹¹¹ In der Praxis dürfte es sich jedoch zumindest partiell als problematisch erweisen, diese Lösung in der vorgeschlagenen Form zu realisieren, da sie eine ausschließliche und hauptamtliche interne Mediationsstelle voraussetzt, welche zumindest in kleineren Organisationseinheiten wie der BAKöV und der GMWS kaum umzusetzen sein dürfte. Unter Praktikabilitätsaspekten sollte in Behörden dieser Größe alternativ auch die Einführung einer nebenamtlichen Mediationsstelle (vgl. 6.3) überdacht werden.

Einen anderen Schwerpunkt betont die Kritik zweier Interviewteilnehmer, welche zu bedenken gaben, dass „die hierarchischen Strukturen im öffentlichen Dienst [für eine erfolgreiche Mediation] zu stark ausgeprägt“ seien und „zu großer Respekt vor den Beurteilungen

¹¹⁰ Pühl in: Pühl (2004), S. 17

¹¹¹ Proksch, S. (2014), S. 119 ff.

durch den Vorgesetzten“ herrsche, beziehungsweise dass auch bei erfolgreicher Mediation beim Vorgesetzten immer etwas „hängen bleibt“.

Weiterhin wird als Kritikpunkt für den Erfolg einer Mediation in der Behörde angeführt, dass diese nicht nötig sei, da die Hierarchie im öffentlichen Dienst jederzeit einen Eingriff des Vorgesetzten erlaube. Zwar trifft dies zu, jedoch wird ein solcher Machteingriff in den seltensten Fällen zu einer einvernehmlichen und damit beide Parteien zufriedenstellenden „win-win Lösung“ führen (vgl. 3.1.3) und ist daher nicht als echte Alternative zum Mediationsverfahren zu werten.

Der Kritik des zu großen „Respekts“ vor den Beurteilungen des Vorgesetzten bei den Mitarbeitern und den damit entstehenden Hindernissen für eine erfolgreiche Mediation ist zunächst einmal entgegenzuhalten, dass bei einer Führungskraft die Fähigkeit zum professionellen Umgang mit Konfliktsituationen und somit auch zur klaren Trennung zwischen einem Konflikt und einer eventuellen Beurteilung des Konfliktpartners vorausgesetzt werden muss.

Die Integration der Führungskraft in den gesamten Mediationsprozess ist allerdings ein entscheidender Faktor, auch um dieser die Angst vor einem „Gesichtsverlust“ oder der Infragestellung ihrer Vorgesetzteneigenschaft während des Mediationsprozesses zu nehmen (vgl. 3.3.1) und gleichzeitig die für den Erfolg einer Mediation notwendige Machtparität während der Verhandlungen herzustellen.

Henry Kissinger brachte die Bedeutung einer solchen Machtparität prägnant auf den Punkt:

„Damit es Fortschritte bei Verhandlungen gibt, ist ein Umfeld erforderlich, in dem ein gewisses Gleichgewicht der Kräfte herrscht.“¹¹²

¹¹² Henry Kissinger, amerikanischer Politiker und Friedensnobelpreisträger 1973

Es kann daher auch für den Mediator erforderlich sein, ein vorhandenes Machtgefälle sanft auszugleichen. Dies darf aber nicht seine Neutralität gefährden und insofern darf es sich nur um temporäre, einzel-fallbezogene und nicht in den Verlauf der Konfliktlösungsfindung eingreifende Maßnahmen handeln.¹¹³ Insofern kann die Mediation, entgegen den Befürchtungen einiger Interviewteilnehmer, auch ein systemimmanentes Machtgefälle konstruktiv in den Konfliktlösungsprozess integrieren.

Als Argument gegen die Einrichtung einer Mediationsstelle wurden von den Vpn der mögliche Verlust der eigenen Konfliktlösungsfähigkeit, einhergehend mit der vermeintlichen Delegation dieser Konfliktlösung an einen Dritten, genannt. Dem ist jedoch entgegenzuhalten, dass eine Externalisierung der Konfliktlösung ab einer gewissen Eskalationsstufe (vgl. 3.1.2) in der Regel zwingend erforderlich ist, da eine eigenverantwortliche konstruktive Lösungsfindung bei niemanden, und damit auch nicht bei den Mitarbeitern einer Behörde, vorausgesetzt werden kann.

Zum anderen stellt aber auch die Eigenverantwortlichkeit der Konfliktlösung durch die Mediatoren selbst ein tragendes Prinzip der Mediation dar (zur Bedeutung der Eigenverantwortlichkeit übereinstimmend alle Definitionsansätze unter 2.2). Somit findet in keinem Falle eine „Delegation“ der Konfliktlösung statt, sondern das Gegenteil ist der Fall, die persönliche Konfliktfähigkeit wird geschult und gestärkt.

Hier zeigt sich, dass derartige Kritik auf einer fehlenden Information zum Themengebiet der Mediation beruht. Daraus wiederum folgt, dass vor der möglichen Implementierung einer Mediationsstelle eine umfassende und sorgfältige Information aller Mitarbeiter notwendig ist.

¹¹³ Orth/Brachou in: Mielke/ Pietsch/ Abeltshauser (2003), S. 60-64

Dass eine solche Information aber auch bei einem nicht zu vernachlässigenden Teil der Mitarbeiter besteht, dokumentiert die Vielzahl der zustimmenden Begründungen.

Die Erwartungen an die Einrichtung einer Mediationsstelle entsprechen in hohem Maße den in der Mediationsforschung erarbeiteten Charakteristika und Vorteilen der Mediation. So wurden wiederholt Aspekte wie die Anhörung jeder der beteiligten Parteien, die vermittelnde Unterstützung bei der Lösungsfindung, die sachliche und objektive Auseinandersetzung mit dem Problem und die Entwicklung einer für beide Parteien vorteilhaften Lösung genannt. Ebenso betont wurde der Gewinn durch die fachlichen und methodischen Kompetenzen des Mediators. Darüber hinaus wurden auch Aspekte, welche für eine effiziente Aufgabenerfüllung innerhalb der Organisation notwendig sind, erkannt, wie z.B. eine potentielle Senkung des Krankenstandes, die Verbesserung der Arbeitsleistung und der Gesamtsituation am Arbeitsplatz, die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, die Dauerhaftigkeit der zu entwickelnden Lösungen und die weitere Professionalisierung des gesamten innerbehördlichen Konfliktmanagements.

Hier wird deutlich, dass die in Literatur und Forschung dargestellten und abgeleiteten Vorteile und Perspektiven einer Mediation im behördlichen Kontext eine empirische Bestätigung erfahren und dass bei den Mitarbeitern ein diesbezüglich hohes Problembewusstsein gegeben ist und von ihnen in der Mediation ein großes Potential gesehen wird.

Als weiterer Aspekt stand auch die Person des Mediators selbst im Fokus des Interesses der Teilnehmer, dies vor allem unter dem Gesichtspunkt der Neutralität und Unabhängigkeit. Die Frage, ob diese Neutralität am ehesten durch eine interne oder externe Lösung gewährleistet ist, wird kontrovers gesehen. So kam einer der Probanden zu dem Schluss, dass der Mediator „in jedem Falle extern sein müsse, um die Neutralität zu wahren“, ein anderer fragte sich, wie eben diese

Neutralität bei einem externen und damit arbeitgeberfinanzierten Mediator sichergestellt werden könne.

Zu diesem zweifelsohne sensiblen Themenkomplex ist zu sagen, dass bei der Frage nach der Sicherung der Neutralität eines internen Mediators bereits die Auswahl des Mediators selbst ein elementarer Schritt ist. So sollte kein Vertreter einer Interessengruppe ausgewählt werden, der einer der Konfliktparteien besonders nahe steht (z.B. der Personalvertretung).¹¹⁴ Darüber hinaus liegt der Hauptteil der Verantwortung beim Mediator selbst. Dies gilt noch mehr im Bezug auf einen externen Mediator. Dieser muss seine neutrale Haltung ständig selbst hinterfragen und bei Gefährdung dieser Haltung die Mediation abbrechen.¹¹⁵

Letztlich ist eine objektive Bewertung der Neutralität des Mediators anhand eines „Neutralitätsmaßstabes“ kaum möglich. Eine solche vermeintlich objektive Bewertung ist jedoch auch nicht notwendig, da der wichtigste Maßstab die Einschätzung durch die Konfliktparteien selbst ist. Solange diese den Mediator beiderseitig als neutral anerkennen und bewerten, ist die Grundlage für eine potentiell erfolgreiche Mediation gegeben. Alle darüber hinaus gehende Verantwortung liegt bei dem Mediator selbst, der sich seine Unabhängigkeit bewahren muss.¹¹⁶ Es sollte deutlich geworden sein, dass angesichts der Vielzahl und Komplexität möglicher Einflussfaktoren eine Bewertung, ob unter einem Neutralitätsaspekt einer externen oder internen Mediationslösung der Vorzug zu geben sei, nicht erfolgen kann (vgl. 3.3.3).

In Einzelfällen argumentierten die Interviewteilnehmer auch mit den vermeintlich hohen Kosten einer Mediation. Dem ist aus fachlicher Sicht entgegen zu halten, dass sowohl die Kosten anderer Konfliktlö-

¹¹⁴ Kracht in: Haft/ Schlieffen (2009), S. 273-279

¹¹⁵ ebenda

¹¹⁶ Ponschab/ Dendorfer in: Haft (2009), S. 606-608

sungsverfahren innerhalb der Organisation (z.B. eines Gerichtsprozesses) als auch die Kosten unbehandelter Konflikte sehr hoch sind. Weiterhin dürfen als Vergleichsgröße nicht die Kosten einer gütlichen Beilegung des Konflikts, sondern jene Kosten einer Nicht-Einigung zwischen den Parteien herangezogen werden, da die Mediation oft den letzten verbleibenden Lösungsweg darstellt.¹¹⁷ Obwohl vor allem eine externe Mediation Kosten nach sich zieht, kann sich diese dennoch sehr schnell „bezahlt machen.“¹¹⁸

Sofern geäußert wurde, dass die Mediation sich in einer vergleichsweise kleinen Organisation wie der GMWS oder der BAKöV nicht „lohne“, so ist dies zwar vor allem auch im Hinblick auf Bedenken hinsichtlich der Neutralität des Mediators in einer kleineren Organisation nachvollziehbar. Jedoch müssen Konflikte auch in kleinen Organisationen behandelt werden, und mittels einer externen Lösung wäre auch hier in jedem Falle eine Ansatzmöglichkeit gegeben.

Das von den Interviewteilnehmern bekundete Interesse an der Nutzung einer Mediationsstelle in ihrer Behörde war mit jeweils 17 bejahenden und ablehnenden Stimmen ausgeglichen. Allerdings indiziert der Umstand, dass etwa ein Drittel derjenigen Befragten, die die Wirksamkeit der Mediation in der konkreten Behörde bejahten, ein persönliches Interesse an der Nutzung dieser jedoch verneinten (vgl. Ergebnisse zu Frage 9 bei GMWS und BAKöV), eine interpretationsbedürftige Diskrepanz zwischen der Einschätzung der eigenen Fähigkeit zur Konfliktlösung und derer der anderen Mitarbeiter. Die eigene Lösungskompetenz wird offenbar insofern höher eingeschätzt, als dass man selbst die Unterstützung eines Mediators nicht benötige, die „Anderen“ jedoch schon. Es ist evident, dass eine solch subjektiv gefärbte

¹¹⁷ Proksch, S. (2014), S. 45-47

¹¹⁸ detailliert zum Aspekt der Konfliktkosten: Berning in: Trenczek/ Berning/ Lenz (2013), S. 216-227

Wahrnehmung bereits die Grundlage für Konflikte birgt, welche für alle beteiligten Parteien ohne Unterstützung eines Dritten nicht lösbar sein werden.

Dass auch Interesse an einer eigenen Ausbildung als Mediator nicht nur in Einzelfällen gegeben ist, belegt der letztlich nicht zu vernachlässigende Anteil an behördenübergreifender Zustimmung. Hier wird deutlich, dass durchaus einige Mitarbeiter sich die anspruchsvolle Mediationsausbildung zutrauen, womit eine Grundvoraussetzung für die Implementierung einer internen Mediationsstelle, das Vorhandensein einer ausreichenden Anzahl potentieller Mediatoren, erfüllt wäre.

Die Vielzahl der dargestellten und diskutierten Einzelergebnisse belegt abermals das Interesse an der Mediation und das Potential, welches von den Befragten in dieser gesehen wird.

6.2 Organisationsvergleichende Analyse

Es zeigten sich trotz der unter 4.2 beschriebenen strukturellen Unterschiede zwischen der BAKöV und der GMWS nur teilweise Differenzen in den Ergebnissen der Befragung zwischen den beiden Organisationen.

Besonders bei den Fragen 1 bis 6 ähnelten sich die Ergebnisse. Exemplarisch angeführt seien die subjektive Wahrnehmung der Konflikthäufigkeit und die Zufriedenheit mit der Lösung dieser Konflikte. So gaben bei der GMWS 24 % der Befragten an, Konflikte nur „selten wahrzunehmen, während sich dieser Anteil bei der BAKöV auf 16 % belief. Eine „gelegentliche“ Wahrnehmung konstatierten 53 % der Beschäftigten der GMWS und 58 % der Beschäftigten der BAKöV. „Oft“ wurden Konflikte bei der GMWS von 24 % und bei der BAKöV von 26 % der Teilnehmer wahrgenommen. Hier zeigen sich deutliche Parallelen. Die folgende Gegenüberstellung verdeutlicht dies noch einmal:

Frage 1	selten	gelegentlich	oft
GMWS	24 % (4 Vpn)	53 % (9 Vpn)	24 % (4 Vpn)
BAköV	16 % (3 Vpn)	58 % (11 Vpn)	26 % (5 Vpn)

Darstellung 13: Häufigkeit der Konfliktwahrnehmung bei GMWS und BAköV im Vergleich, in %, (eigene Darstellung)

Die Antworten auf die Frage nach der Zufriedenheit mit der Konfliktlösung waren ebenfalls sehr ähnlich. Während bei der GMWS 1 Vpn „voll zufrieden“ war, war dies bei der BAköV bei niemandem der Fall. Auch der Anteil derjenigen Mitarbeiter, welche „meistens zufrieden“ waren, war bei beiden Organisationen sehr ähnlich (GMWS 65 %; BAköV 74 %). Folgerichtig lagen auch die Anteile der Beschäftigten, welche mit der Konfliktlösung „nicht zufrieden“ waren mit 24 % bei der GMWS und 26 % bei der BAköV sehr nahe beieinander. Diese Parallelen sind in der nachfolgenden Darstellung veranschaulicht:

Frage 2	voll zufrieden	meistens zufrieden	nicht zufrieden
GMWS	6 % (1 Vp)	65 % (11 Vpn)	24 % (4 Vpn)
BAköV	-	74 % (14 Vpn)	26 % (5 Vpn)

Darstellung 14: Zufriedenheit mit der Konfliktlösung bei GMWS und BAköV im Vergleich, in %, (eigene Darstellung)

Auch die Einstellung der Befragten zur Wirksamkeit der Mediation im Allgemeinen war in beiden Organisationen gleich positiv. Deutliche Parallelen zeigten sich zudem bei den offen formulierten Beurteilungen. Vielfach wurden Aspekte wie die Neutralität des Mediators oder die dauerhafte Verbesserung des Arbeitsklimas von Mitarbeitern beider Organisationen genannt. Eben solche Ähnlichkeiten wiesen die Begründungen für eine Ablehnung oder Befürwortung der Wirksamkeit der Mediation in der jeweiligen Behörde auf. Daneben ließen sich auch die unter 6.1 dargestellten Zusammenhänge, beispielsweise die

hohe Überzeugung von der Wirksamkeit der Mediation bei den mediationserfahrenen Interviewteilnehmern, behördenübergreifend nachvollziehen.

Dies mag darin begründet liegen, dass eine vergleichbare Anzahl von Mitarbeitern beider Organisationen bereits (positive) Erfahrungen mit Mediation gesammelt hatten. Angesichts des Umstandes, dass die Gruppe der mediationserfahrenen Mitarbeiter absolut betrachtet jedoch nur eine Minderheit ausmacht, kann dies als alleinige Erklärung nicht ausreichen.

Der Umstand, dass bei zwei Stellen, die innerhalb der Bundesverwaltung eine große Vielfalt an Beschäftigungsstruktur, Werteprägung und Ausrichtung der Organisationsziele repräsentieren, solch ähnliche Befragungsergebnisse ermittelt wurden, zeigt vielmehr, dass organisationsübergreifend Konflikte im beruflichen Umfeld bestehen und dass ein hohes Interesse an der Mediation besteht, welcher ein großes Konfliktlösungspotential zugeschrieben wird. Dies widerlegt ein weiteres Mal die Hypothese, dass kein Bedarf für eine mediative Konfliktlösung in der Bundesverwaltung besteht.

Die Einschätzung zur Wirksamkeit der Mediation ist bei der BAKöV etwas negativer ausgeprägt als bei der GMWS (31 % Ablehnung bei der BAKöV zu 18 % Ablehnung bei der GMWS).

Auch an der Nutzung einer Mediationsstelle wurde entsprechend geringeres Interesse von den Mitarbeitern der BAKöV als von denen der GMWS bekundet. Insgesamt betrachtet war die Zustimmung in beiden Organisationen allerdings relativ hoch (GMWS insgesamt 53 % der Befragten, BAKöV 42 %).

Eine mögliche Erklärung für diese Differenzen könnte eine stärkere Ausprägung hierarchischer Strukturen bei der BAKöV und damit einhergehend ein höheres Vertrauen in traditionelle Instrumente des Konfliktmanagements und eine entsprechend stärker ausgeprägte Skepsis

gegenüber dem verhandlungsbasierten Ansatz der Mediation sein. Dies bietet einen Ansatz für eine genauere Exploration durch weitere Forschungsarbeiten.

Resümierend ist trotz der dargestellten Unterschiede festzuhalten, dass die Grundeinstellung gegenüber der Mediation bei den befragten Mitarbeitern der beiden exemplarisch ausgewählten Behörden der Bundesverwaltung überwiegend positiv geprägt ist.

6.3 Geschlechtervergleichende Analyse

Über einen Vergleich der Ergebnisse beider Organisationen hinaus erfolgte zur Überprüfung der Arbeitshypothese nach geschlechtsspezifischen Unterschieden bei der Konfliktwahrnehmung und der Einstellung zur Mediation ebenfalls eine dahingehende Untersuchung der Ergebnisse. Ein solcher Vergleich ist angesichts der ausgewogenen geschlechtlichen Zusammensetzung der Versuchsgruppen und auch der Rückläufer möglich (Rückläufer GMWS: 10m, 7w; Rückläufer BAKöV: 10m, 9w, vgl. hierzu auch Punkt 5.1 und 5.2).

Die Analyse der Zusammensetzung der Antwortgruppen zu den Fragen 1 bis 7 unter dem Aspekt der Geschlechtszugehörigkeit der Teilnehmer zeigte keine nennenswerten Unterschiede. Beispielhaft sei hier auf die Ergebnisdarstellungen zu den Fragen 1 und 2 bei beiden Organisationen verwiesen (s.o.). Bei den Ergebnissen der Fragen 3 bis 6 zeigte sich ein ähnlich ausgewogenes Bild ohne eindeutige Tendenzen. Dies verdeutlicht, dass die Konfliktwahrnehmung im beruflichen Umfeld und die grundsätzliche Einstellung zur Mediation kein geschlechtsspezifisches Problem darstellt.

Bezogen auf das konkrete Interesse an der Nutzung einer Mediationsstelle als Mediand, ergab sich ein anderes, im Hinblick auf die Geschlechtsverteilung aber ebenfalls nicht einheitliches Bild. Ein solches Interesse wurde bei der BAKöV von je 4 weiblichen und männlichen

Vpn, bei der GMWS von 7 männlichen und 2 weiblichen Vpn, geäußert.

Entsprechend dieser Tendenz ist bei der GMWS bei den männlichen Teilnehmern ein deutlich höheres Interesse an einer Ausbildung als Mediator zu verzeichnen. Bei der BAKöV hingegen sind diese Anteile ausgeglichen.

Die Untersuchung der geschlechtsspezifischen Konfliktwahrnehmung und Bewältigungsstrategien stellt ein eigenes umfangreiches und komplexes Forschungsgebiet dar.¹¹⁹ Eine Analyse aller dies betreffenden Aspekte überschreitet den Forschungsgegenstand dieser Arbeit und soll daher an dieser Stelle nicht vorgenommen werden.

Für die vorliegende Arbeit ist allerdings relevant, dass sich jedenfalls bei dem hier angewandten Studiendesign selbst innerhalb einer Geschlechtsgruppe kein einheitliches, behördenübergreifendes Einstellungsmuster im Hinblick auf die Frage der Nutzung einer Mediationsstelle, sei es als Mediand oder als Mediator, ergibt. Ohne eine hier nicht indizierte und die Fragestellung überschreitende weitere Befragung der jeweiligen Interviewteilnehmer kann über die Ursachen an dieser Stelle nur spekuliert werden. Zum Beispiel kann das Interesse an einer Ausbildung als Mediator weniger vom Geschlecht abhängen, als vielmehr durch persönlichkeitsbezogene Variablen, wie der Bereitschaft zur Übernahme besonderer Verantwortung und dem Interesse an der Einnahme einer exponierten Stellung im Organisationsgefüge bestimmt sein, welche sich unabhängig von der Geschlechtszugehörigkeit ausbilden. Hierfür sind auch Aspekte wie Selbstwahrnehmung und Rollenverständnis der befragten Mitarbeiter von großer Bedeutung.

¹¹⁹ hierzu z.B. Biskup (2013) und Heinrich-Böll-Stiftung (2003)

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich bei den Befragungsergebnissen zwar teilweise geschlechtsbezogene Unterschiede zeigten, dass diese Differenzen jedoch kein einheitliches Muster aufwiesen und daher auch von anderen, eher persönlichkeitsbezogenen Faktoren als dem Geschlecht der jeweiligen Interviewteilnehmer abhängen könnten. Die hypothetische Frage nach eindeutig geschlechtsspezifischen Unterschieden im Hinblick auf Akzeptanz und Interesse an einer Mediation muss daher jedenfalls beim vorliegenden Forschungsdesign verneint werden.

6.4 Zusammenfassung der Hauptbefunde

Aus den vorliegenden Untersuchungsbefunden lassen sich folgende Hauptaussagen zusammenfassen:

- Bei hoher Konfliktwahrnehmung wird von den befragten Mitarbeitern beider Organisationen bei den vorhandenen Mitteln zur Konfliktbewältigung noch Optimierungspotential gesehen, eine Vielzahl der Konflikte wird nicht zur vollen Zufriedenheit der Beteiligten gelöst. Die Forschungshypothese, dass die vorhandenen Instrumente zur Konfliktbewältigung für eine zufriedenstellende Konfliktlösung ausreichen, ist damit zurückzuweisen.
- Konkrete Erfahrungen mit Mediation sind bei einigen Mitarbeitern beider Organisationen vorhanden, oftmals auch im beruflichen Bereich.
- Diese Erfahrungen sind positiver Natur und haben die betroffenen Interviewteilnehmer von den Lösungsmöglichkeiten und der potentiellen Wirksamkeit einer Mediation überzeugt.
- Das Konfliktlösungspotential, welches der Mediation zugeschrieben wird, ist sowohl im Allgemeinen als auch bezogen auf die konkrete Behörde hoch, wenngleich auch Bedenken bezogen auf die Wirksamkeit in der konkreten Organisation bestehen.

Solche Bedenken beziehen sich z.B. auf die Neutralität des Mediators, die Berücksichtigung hierarchischer Strukturen und die Kosten des Mediationsverfahrens.

- Die Notwendigkeit der Unterstützung der Konfliktlösung durch einen Mediator wird überwiegend dem potentiellen Konfliktgegner zugeschrieben, während das eigene Konfliktlösungspotential als hinreichend eingeschätzt wird.
- Die von den Befragten formulierten positiven Erwartungen im Hinblick auf die Einführung einer Mediationsstelle belegen vielfach Sachkenntnis und Wahrnehmung der Vorteile. Negative Einschätzungen beruhen oftmals auf Informationsdefiziten und Bedenken, die bei umfassender und fundierter Aufklärung über Methodik und Inhalt der Mediation ausgeräumt werden könnten.
- Es ist ein hohes Interesse an der Nutzung einer Mediationsstelle bei einer Vielzahl der Befragten gegeben und auch nicht nur vereinzelte Mitarbeiter können sich eine eigene Ausbildung als Mediator vorstellen.
- Strukturell begründete Unterschiede zwischen der GMWS und der BAKöV spiegeln sich nicht in der Grundeinstellung gegenüber der Mediation wider, diese ist in beiden Behörden überwiegend positiv geprägt. Somit ergibt sich entgegen der oben formulierten Forschungshypothese organisationübergreifend ein Gesamtbild mit vielen Gemeinsamkeiten.
- Die Annahme eines eindeutigen Musters in Richtung geschlechtsspezifischer Besonderheiten bei Konfliktwahrnehmung und -lösung und Einstellung zur Mediation erfährt vor dem Hintergrund der erhobenen Befunde keine Bestätigung.

6.5 Vergleich und Bezug der Ergebnisse zu bisherigen Studien

Wie bereits angeführt, sind bisher kaum Forschungsergebnisse zur Wirksamkeit der Mediation in der öffentlichen Verwaltung veröffentlicht.

Garbe, die in ihrem Aufsatz die Mediation in der öffentlichen Verwaltung behandelt, konzentriert sich neben dem Aspekt der Beachtung hierarchischer Strukturen (vgl. 6.1) überwiegend auf praktische Handlungsempfehlungen.¹²⁰ Da in der vorliegenden Arbeit jedoch die grundsätzlichen Möglichkeiten einer solchen Mediation, gestützt auf empirisch erhobenen Daten, im Fokus stehen, wird dieser Aufsatz an dieser Stelle nicht noch einmal näher analysiert.

Mit den theoretischen Grundlagen zur erfolgreichen Implementierung eines mediativen Konfliktmanagements in Organisationen haben sich u.a. *Ballreich* und *Ponschab/ Dendorfer* beschäftigt. Deren Arbeiten sind vorwiegend theoretischer Natur, beziehen sich nicht explizit auf die öffentliche Verwaltung und sind daher inhaltlich nur eingeschränkt mit dem Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit vergleichbar. Einige Erkenntnisse sind aber aufgrund der zu Teilen ähnlichen Organisationsstruktur einer modernen Behörde und eines Unternehmens durchaus auf die öffentliche Verwaltung übertragbar.

So steht bei *Ponschab/ Dendorfer* zu Beginn der Einführung einer Mediationsstelle eine Grundsatzklärung der Organisationsleitung, in welcher der Wille zur einvernehmlichen Konfliktbeilegung betont und damit gleichzeitig eine Vorbildfunktion für die übrigen Beschäftigten eingenommen wird, bevor anschließend alle Mitarbeiter durch Schulungen zu Grundlagen des kooperativen Konfliktmanagements umfangreich informiert und motiviert werden und ein von allen Seiten

¹²⁰ Garbe (2013), S. 42-46

mitgetragenes und ebenso verbindliches Schriftstück, beispielsweise in Form einer Dienstvereinbarung, entwickelt wird.¹²¹

Ballreich empfiehlt ein ähnliches Vorgehen mittels genereller Informationsworkshops zum Konfliktmanagement für alle Mitarbeiter und spezieller Mediationsschulungen für diejenigen Mitarbeiter, welche als interne Mediatoren als Ansprechpartner für Konflikte zur Verfügung stehen wollen.¹²²

Weitere Studienergebnisse, welche an dieser Stelle als Vergleich herangezogen werden können, liefern *Proksch*, mit Einschränkungen, und vor allem *Budde* (vgl. 3.3.4). *Proksch* beschäftigt sich mit der Implementierung der organisationsinternen Mediation in einem österreichischen Krankenhaus, welches nur eingeschränkt mit der öffentlichen Verwaltung in Deutschland verglichen werden kann.¹²³

Eine genauere Betrachtung lohnt trotzdem, da *Proksch* bei der Diskussion seiner Ergebnisse besonderes Augenmerk auf die interne Vermarktung und die organisatorische Verankerung der Mediationsstelle legt, mithin also auf Punkte, welche auch für die vorliegende Arbeit von Interesse sind. So führt *Proksch* an, dass in seinem Falle keine umfassenden internen Informationsmaßnahmen zu der neu eingerichteten Mediationsstelle notwendig gewesen seien, da diese von Anfang an sehr gut angenommen worden sei und die Mitarbeiter bereits im Vorneherein gut über die Möglichkeiten einer Mediation informiert waren.¹²⁴

Es wurde bereits diskutiert, dass eine Vielzahl ablehnender und skeptischer Meinungen der hier befragten Versuchsteilnehmer zur Mediation offensichtlich zu einem gewissen Grad auf Fehlinformation und

¹²¹ Ponschab/ Dendorfer in: Haft/ Schlieffen (2009), S. 600 ff.

¹²² Ballreich in: Trenczek/ Berning/ Lenz (2013), S. 532

¹²³ Proksch, S. (2014), S. 119-126

¹²⁴ ebenda

Vorurteilen beruhen (beispielhaft sei hier die oben beschriebene Meinung angeführt, die Mediation „schwäche die Konfliktfähigkeit der Beteiligten, da die Lösungsfindung delegiert werde.“) Dieser Befund unterstützt die Notwendigkeit eines gezielten organisationsinternen Informationsmanagements, um die Akzeptanz einer Mediationsstelle in der öffentlichen Verwaltung zu erhöhen. Die von *Proksch* vorgenommene Beschreibung der organisatorischen Abläufe im Bezug auf die Mediationsstelle lassen ebenfalls Rückschlüsse auf eine praktische Umsetzbarkeit in der Bundesverwaltung zu. So erfolgte die Implementierung über eine Projektgruppe unter Leitung der Personalabteilung. Nach erfolgreicher Pilotphase wurde die Mediationsstelle in eine Stabsstelle unter direkter Zuordnung zum Leiter der Personalabteilung umgewandelt. Dieses Vorgehen könnte sich im Hinblick auf die praktische Umsetzbarkeit eines Mediationsangebots auch in der Bundesverwaltung empfehlen.

Durch die Errichtung einer Projektgruppe zu Beginn des Projekts wäre die notwendige Flexibilität gegeben, um auch auf einen Misserfolg ohne die Notwendigkeit tiefgreifender organisatorischer Veränderungen reagieren zu können. Dies könnte ebenfalls die „Hemmschwelle“ seitens der Behördenleitung senken, sich auf ein „Experiment Mediation“ einzulassen und dabei gleichzeitig die Fach- und Methodenkompetenzen verschiedener Abteilungen bündeln. Die nachträgliche Umwandlung in eine Stabsstelle bei positivem Verlauf des Projekts und hoher Auslastung der dann hauptamtlichen Mediatoren hätte vor allem unter Neutralitätswahrenden Gesichtspunkten Vorzüge, da so die direkte hierarchische Abhängigkeit der Mediatoren verringert werden könnte. In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass die Aspekte der Hierarchie und der Neutralität des Mediators von den in der vorliegenden Untersuchung befragten Mitarbeitern besonders kritisch betrachtet wurde. Unter einem Neutralitätsaspekt wäre auch durchaus eine direkte Unterstellung zur Behördenleitung zu überdenken.

Über diese organisations- und ablaufgeprägten Ergebnisse hinaus liefert *Budde* mit ihrer Arbeit vor allem Informationen über die perspektivischen Erfolgsaussichten einer Mediationsstelle in einer Verwaltungseinheit, welche einer Behörde der Bundesverwaltung noch näher kommt, der Kommunalverwaltung der Stadt Kerpen. *Budde* beschreibt vor allem die sehr positive Resonanz auf den Einsatz der sogenannten „innerbetrieblichen Konfliktlotsen“ beziehungsweise internen Mediatoren, welche mittlerweile als fester Teil des innerbehördlichen Konfliktmanagements integriert sind, was auf Nachfrage bei der Personalvertretung der Stadt Kerpen mit E-Mail vom 20. März 2014 bestätigt wurde.

Budde beschreibt ebenfalls die konkrete Umsetzung des Mediationsprojekts: Im Zuge umfangreicher Modernisierungsmaßnahmen in der Kommunalverwaltung Kerpen wurde bereits im Jahr 1997 beschlossen, zunächst ausgewählte Behördenvertreter mediatorisch zu schulen.¹²⁵ Aufgrund der sehr positiven Resonanz auf das Angebot einer behördeninternen Mediationsstelle stieg die Zahl der an einer Mediationsschulung interessierten Mitarbeiter kontinuierlich an, so dass die Kommunalverwaltung der Stadt Kerpen zum aktuellen Stand über ein Team von 13 nebenamtlichen, ausgebildeten Mediatoren verfügt, welche nicht nur eine Soforthilfe bei akuten Konflikten, sondern ausdrücklich auch eine dauerhafte Verbesserung der Konfliktkultur anstreben (vgl. Anlage 2).

Wichtige Rahmenbedingungen der Mediationsstelle wurden mittels einer Dienstvereinbarung zwischen Behördenleitung und Personalrat festgelegt (vgl. Anlage 3), welche in ihrer aktuell gültigen Fassung (aus dem Jahr 2000) Punkte wie die Anzahl der auszubildenden Mediatoren (mindestens zwei je 100 Mitarbeiter), eine Definition des Aufgabengebietes mit Elementen einer Zielvereinbarung (dauerhafte Ver-

¹²⁵ Budde in: Pühl (2004), S. 108-112

besserung der Konfliktkultur), Rechte und Pflichten der Mediatoren und auch Details wie die Höhe der seitens der Behördenleitung zu gewährenden Freistellung von ordentlichen Aufgabenerfüllung (10 %) oder die Pflicht zur Bereitstellung eines kontinuierlichen Fortbildungsangebotes enthält.

Dieses „Modellprojekt“ kann in zahlreichen Aspekten wichtige Anlehnungspunkte für eine Einordnung der mit der vorliegenden Arbeit gewonnenen Befunde bieten. So wird deutlich, dass eine organisationsinterne Mediationsstelle über einen längeren Zeitraum hin mit durchweg positiver Tendenz von allen Beteiligten angenommen werden und einen wichtigen Teil des innerbehördlichen Konfliktmanagements ausmachen kann. Auch der Abschluss einer Dienstvereinbarung könnte für Behörden der Bundesverwaltung ein Modell zur Einführung einer Mediationsstelle sein, da durch diese eine auch rechtsverbindliche und Klarheit schaffende Grundlage für alle Beteiligten geschaffen wird, welche zahlreiche der von den Interviewteilnehmern als zu bedenkende Punkte angeführten Argumente enthalten könnte. Es zeigt sich ebenfalls, dass auch eine interne Mediationslösung erfolgsversprechend sein kann.

Der positive Grundtenor der beschriebenen Studien findet eine Entsprechung in den überwiegend positiven Erwartungen und Einschätzungen der vom Verfasser befragten Versuchsteilnehmer im Hinblick auf die Wirksamkeit der Mediation als Mittel zur organisationsinternen Konfliktbewältigung in der Bundesverwaltung.

Unter dem Aspekt dieser empirisch begründeten Beurteilungen und positiven Erfahrungen sowie der in der vorliegenden Untersuchung gewonnenen Befunde erscheint es lohnenswert, dem Mediationsansatz auch in der Bundesverwaltung Raum zu geben.

6.6 Limitationen der vorliegenden Untersuchung

Die vorliegende Forschungsarbeit kann nur als erster Schritt zur Erforschung der Möglichkeiten mediativer Verfahren im Rahmen des organisationsinternen Konfliktmanagements in Behörden der Bundesverwaltung gelten.

Dies ist zum einen in Aspekten der Repräsentativität begründet. Zum einen können die beiden untersuchten Bundesbehörden trotz der zu Grunde liegenden Auswahlkriterien (vgl. 4.2) die Bundesverwaltung nicht in ihrer Gesamtheit repräsentieren.

Darüber hinaus ist bei relativ geringer Größe der Gesamtstichprobe auch die doch geringe Zahl der Rückläufer zu berücksichtigen, was systematische Verzerrungen bei den Ergebnissen begründen könnte. Zu überlegen wäre daher für künftige Arbeiten, noch größere Anreize für eine Teilnahme bei den Mitarbeitern zu schaffen (vgl. 7.2). Mangels weiterführender Angaben, beispielsweise zur Altersstruktur der Befragten, der Position in der Organisation oder der Dauer der Zugehörigkeit zu der jeweiligen Organisation, kann zudem auch nicht der Anspruch einer vollständigen Repräsentation der Gesamtheit aller Mitarbeiter beider Organisationen erhoben werden.

Über diese Limitationen hinaus mussten weitere Einschränkungen in Kauf genommen werden.

So wurden beispielsweise Motive der Teilnehmer für eine Unzufriedenheit mit den etablierten Konfliktlösungsverfahren ebenso wenig erfragt, wie eine Beschreibung konkreter Konflikte gefordert wurde. Eine entsprechende Erweiterung des Interviewbogens in Richtung offener Fragen hätte den Rahmen dieser Arbeit überschritten. Es können daher auf der Grundlage der erhobenen Befunde eher allgemeine Hinweise formuliert und ein „Stimmungsbild“ zur potentiellen Wirksamkeit einer Mediationsalternative in der Bundesverwaltung gegeben werden.

7. Schlussfolgerungen und Ausblick

Im letzten Teil der Arbeit wird zunächst der sich aus der vorgenommenen Untersuchung ergebende weitere Forschungsbedarf aufgezeigt. Abschließend wird ein resümierendes Fazit aus den Befunden gezogen und deren mögliche Umsetzbarkeit in die Praxis zusammenfassend dargestellt.

7.1 Weiterer Forschungsbedarf

Es wurde dargelegt, dass die vorliegende Arbeit einen ersten Schritt zur Exploration der Wirksamkeit der Mediation als Mittel zur organisationsinternen Konfliktbewältigung in der Bundesverwaltung darstellen kann. An zahlreichen Stellen eröffnen sich Möglichkeiten und Anknüpfungspunkte für weiterführende und vertiefende Forschungsarbeiten. Es könnte eine Untersuchung mit einem ähnlichen Untersuchungsdesign bei weiteren Behörden der Bundesverwaltung erfolgen, um noch bessere Rückschlüsse auf eine eventuelle Repräsentativität und Übertragbarkeit der hier gewonnenen Ergebnisse ziehen zu können.

Auch wäre es von Interesse, die der Unzufriedenheit mit den aktuell vorhandenen Konfliktregelungsmodellen zu Grunde liegenden Ursachen genauer zu untersuchen und dabei Verbesserungsansätze und Optimierungspotentiale herauszuarbeiten. Die Erkundung des persönlichkeits- und motivbezogenen Interesses an einer Ausbildung als Mediator oder der Nutzung einer Mediationsstelle könnte ebenfalls Gegenstand weiterer Forschungsarbeiten sein. Im Rahmen der hierzu erforderlichen gezielten Befragung der an dieser Untersuchung beteiligten Probanden könnte auch noch einmal etwaigen geschlechtsspezifischen Aspekten nachgegangen werden.

Darüber hinaus wäre auch eine weitere Konkretisierung der oben angedeuteten notwendigen Schritte zur Umsetzbarkeit der organisatori-

schen Implementierung einer Mediationsstelle in den Behörden der Bundesverwaltung unter besonderer Beachtung der jeweiligen Vor- und Nachteile einer internen oder einer externen Mediationslösung ein untersuchungswürdiger Forschungsansatz. Auf der Grundlage der so gewonnenen Erkenntnisse könnte in einem nachfolgenden Schritt ein praxis- und anwendungsrelevanter Ratgeber erarbeitet werden, welcher Handlungsempfehlungen und eine genaue Darstellung der praktischen Abläufe eines Mediationsverfahrens als Teil eines Konfliktmanagements in Behörden der Bundesverwaltung zum Gegenstand hätte.

Hier zeigt sich abermals, dass das Feld der organisationsinternen Mediation in der Bundesverwaltung ein vielfältiges interdisziplinäres Forschungsgebiet ist.

7.2 Fazit und Übertragbarkeit der gewonnenen Ergebnisse auf die Praxis

Am Anfang dieser Arbeit stand die Frage, ob die Mediation ein geeignetes Mittel zur organisationsinternen Konfliktbewältigung in der Bundesverwaltung darstellt. Auf der Grundlage der im Rahmen der Untersuchung gewonnenen und analysierten Ergebnisse lässt sich diese Frage bejahen. Trotz notwendiger methodisch begründeter Limitationen des Studiendesigns und entsprechend auch der Übertragbarkeit der Ergebnisse, ist der Befund zu formulieren, dass der Mediation von einem Großteil der befragten Mitarbeiter ein hohes Lösungspotential zugeschrieben wird. Insbesondere die Analyse der Antworten hinsichtlich der Einstellungen und Erwartungen an die Einrichtung einer Mediationsstelle zeigt, dass die befragten Mitarbeiter der GMWS und der BAKöV eine Vielzahl der in Literatur und Forschung als Chancen und Lösungsperspektiven einer mediativen Form der Konfliktbewältigung dargestellten Aspekte sehen.

Die Anzahl und die Vielfalt der von den Interviewteilnehmern formulierten Argumente hinsichtlich der potentiellen Einführung einer Mediationsstelle in ihrer jeweiligen Behörde belegt, dass das Themengebiet der Mediation als Teil eines innovativen internen Konfliktmanagementsystems, welches auf verhandlungs- und konsensbasierte Lösungen setzt, für zahlreiche Mitarbeiter relevant ist. Eine aktive Beteiligung an einem Mediationsprozess, sei es als Mediator oder als Mediand, stellt eine realistische Perspektive dar.

Es zeigt sich, dass die Mehrheit der befragten Personen von einer Wirksamkeit des, unter Rückblick auf die oben dargestellten historischen Wurzeln der Mediation vielleicht gar nicht einmal so innovativen, konsensbasierten Konfliktregelungsansatzes der Mediation überzeugt ist und bei vielen Mitarbeitern sogar Interesse an einer eigenen Ausbildung als Mediator vorhanden ist.

An dieser Stelle ist also zunächst ein vorsichtig positives Zwischenfazit zu einer potentiellen Wirksamkeit der internen Mediation in der Bundesverwaltung zu ziehen. Es schließt sich jedoch die Frage an, wie mit diesem positiven Zwischenergebnis umzugehen ist und welche Umsetzungsmöglichkeiten und Handlungskonsequenzen sich vor dem Hintergrund theoretischer Erkenntnisse über das Funktionieren einer Organisation hieraus ergeben.

Zum einen hat selbstverständlich auch die Mediation ihre Grenzen. Diese beginnen dort, wo die „stärkere“, also in der Regel die hierarchisch höher stehende Seite, sich ihrer Machtmittel bedient und mit diesen Druck ausübt. Auch in Fällen, in denen seitens der Konfliktparteien kein weiteres Interesse an ihrer zukünftigen Beziehung besteht, oder wenn der Konflikt für mindestens eine der Seiten entweder belanglos ist, oder eine Lösung gar nicht erst angestrebt wird, ist die Su-

che nach einer konsensbasierten Lösung mittels der Mediation oftmals vergebens.¹²⁶

Zum anderen erfordert die erfolgreiche Implementierung einer Mediationsstelle in der Organisationsstruktur einer Behörde, wie bereits aufgezeigt wurde, eine umfassende Vorbereitung und Umsetzungsplanung (vgl. 6.5). Die dort beschriebenen Vorgehensweisen basieren auf den Grundgedanken des Change-Managements zur Innovationsimplementierung im organisatorischen Kontext und der Überwindung organisationsinterner Widerstände. Die wichtigsten Grundprinzipien zur erfolgreichen Einführung sind demnach die enge Einbindung der Mitarbeiter und der Leitungsebene in alle Prozessschritte und damit den Aufbau einer hohen internen Akzeptanz.

Hier wird deutlich, dass einer der zentralen Faktoren für den Erfolg einer Mediationsstelle in der Behörde die Akzeptanz dieser durch die Mitarbeiter und die Leitungsebene ist. Daneben ist jedoch auch die generelle Einstellung zum Umgang mit Konflikten innerhalb der Behörde, die sogenannte Konfliktkultur, entscheidend. Nur in einem Arbeitsumfeld, in dem offen mit Konflikten umgegangen wird, können für alle beteiligten Parteien vorteilhafte Lösungen entwickelt werden und der positive Nutzen von Konflikten als Chance für tiefgreifende Veränderungen erfasst werden.¹²⁷ Die Konfliktkultur ist Teil der allgemeinen Organisationskultur, also „des Systems gemeinsam geteilter Muster des Denkens, Fühlens und Handelns sowie der sie vermittelnden Normen, Werte und Symbole innerhalb einer Organisation.“¹²⁸

Die Organisationskultur in den Behörden der Bundesverwaltung hat in den letzten Jahren unter Einfluss der Ideen der neuen Steuerungsmo-

¹²⁶ Dulabaum (2009), S. 94; ebenso Ponschab/ Dendorfer in: Haft/ Schlieffen (2009), S. 606-608

¹²⁷ Eyer/ Quinting in: Eyer (2003), S. 269 und Ballreich in: Trenczek/ Berning/ Lenz (2013), S. 533

¹²⁸ Schewe (2014)

delle, basierend auf den Prinzipien des New Public Managements, bereits eine umfassende Änderung und Anpassung an die Anforderungen an eine moderne Verwaltungsstelle erfahren. Letztlich formen immer die Mitarbeiter einer Behörde die Organisationskultur in ihrer Gesamtheit und auch die Konfliktkultur als Teil dieser. Die in der vorliegenden Untersuchung erkennbare positive Einstellung gegenüber den Ideen der Mediation zeigt, dass die Mitarbeiter offen für diese Form des Konfliktmanagements sind. Nun obliegt es der Leitung einer jeden Behörde, geeignete Maßnahmen für die Nutzung dieses vorhandenen Konfliktlösungspotentials zu ergreifen. Als langfristiges Ziel wäre es wünschenswert, die konsens- und verhandlungsbasierte Art der Konfliktlösung als Standard im innerbehördlichen Konfliktmanagement zu integrieren. Die feste Einbindung einer Mediationsstelle in dieses System kann ein wichtiger Schritt auf diesem Weg sein.

Es bleibt zu hoffen, dass es mit dieser Arbeit gelungen ist, einen ersten und kleinen Beitrag zu einer weiteren Optimierung des innerbehördlichen Konfliktmanagements hin zu einer verhandlungsbasierten Herangehensweise zu leisten, die sich an den Interessen der Beteiligten orientiert, eine Vorteilhaftigkeit der Konfliktlösung für alle beteiligten Parteien ermöglicht und dabei gleichzeitig dazu beiträgt, die gegenseitigen Beziehungen zu bewahren. Denn, das sollte deutlich geworden sein:

„Verhandeln ist nicht die schlechteste Form des Handelns.“¹²⁹

¹²⁹ William Penn Adair „Will“ Rogers (1879-1935), amerikanischer Humorist

Literaturverzeichnis

- Altmann, Gerhard** / **Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen**, 1999, Beltz Verlag, Weinheim
- Fiebiger, Heinrich** /
- Müller, Rolf**
- BAFM** **Diskussionsbeitrag: „Zertifizierter Mediator“**, 2014, online verfügbar unter <http://www.bafm-mediation.de/wp-content/uploads/image/images/Diskussionsbeitrag-Zertifizierter-Mediator-2.pdf>, letzter Zugriff am 14.04.2014
- Ballreich, Rudi** **Grundlagen der Organisationsmediation**; in Trenczek, Thomas / Berning, Detlev / Lenz, Christina (Hrsg.): *Mediation und Konfliktmanagement*, S. 527-533, 2013, Nomos Verlag, Baden Baden
- Bartscher, Thomas** / **Definition des Konfliktbegriffs**; in Springer Gabler Verlag (Hrsg.): *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: Konflikt, 2014, online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78128/konflikt-v7.html>, letzter Zugriff am 14.04.2014
- Budde, Andrea** **Betriebliche Konfliktlotsen – Der Einsatz interner Mediatoren in einem integrierten Konfliktmanagementsystem**; in, Pühl, Harald (Hrsg.): *Mediation in Organisationen – Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis*, S. 97-114, 2. Auflage, 2004, Leutner Verlag, Berlin

- Bergmann, Stefan** **Anwendungsbereiche der Mediation**, 2014, online verfügbar unter <http://www.mediatorenportal.de/page/anwendungsbereiche-der>, letzter Zugriff am 14.04.2014
- Berning, Detlev** **Kosten nicht bearbeiteter Konflikte**; in Trenczek, Thomas / Berning, Detlev / Lenz, Christina (Hrsg.): *Mediation und Konfliktmanagement*, S. 216-227, 2013, Nomos Verlag, Baden Baden
- Besemer, Christoph** **Mediation – Vermittlung in Konflikten**, 1993, Stiftung Gewaltfreies Leben, Königfeld/Baden
- Biskup, Claudia** **Mädchenkonflikte – Jungenkonflikte. Geschlechtsspezifische Konfliktbewältigungsstrategien von 9-12 jährigen Mädchen und Jungen und Geschlechtsrollenorientierung**, Dissertation Freie Universität Berlin, 2013, online verfügbar unter http://www.diss.fuberlin.de/diss/servlets/MCRFileNodeServlet/FUDISS_derivate_000000013652/KonfliktbewxltingxBiskup.pdf?hosts=, letzter Zugriff am 14.04.2014
- Breidenbach, Stephan** **Mediation: Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt**, 1995, Dr. Otto Schmidt Verlag, Köln
- Deutsche Bundesregierung** **Gesetzesentwurf und – begründung zum Mediationsgesetz, BT-Drs. 17/5335**, 2011, online verfügbar unter <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/053/1705335.pdf> , letzter Zugriff am 14.04.2014

- Dulabaum, Nina** **Mediation: Das ABC. Die Kunst, in Konflikten erfolgreich zu vermitteln**, 5. Auflage, 2009, Beltz Verlag, Weinheim
- Duss-von-Werdt, Josef** **homo mediator: Geschichte und Menschenbild der Mediation**, 1. Auflage 2005, Klett-Cotta Verlag, Stuttgart, 2005
- Duve, Christian/Eidenmüller, Horst/Hacke, Andreas** **Mediation in der Wirtschaft – Wege zum professionellen Konfliktmanagement**, 2. Auflage, 2011, Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln
- Eyer, Eckhard / Quinting, Renate** **Innerbetriebliche Mediatoren als Konfliktlöser im Unternehmen**; in Eyer, Eckhard (Hrsg.): Report Wirtschaftsmediation, S. 269-279, 2. Auflage, 2003, Symposion Verlag, Düsseldorf
- Falk, Gerhard/Pruckner, Martina** **Rechtsgrundlagen der Mediation**; in Falk, Gerhard / Heintel, Peter / Krainz, Ewald (Hrsg.): Handbuch Mediation und Konfliktmanagement, S. 113-131, 2005, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce** **Das Harvard Konzept: Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln**, 22. Auflage, 2004, Campus Verlag, Frankfurt am Main
- Garbe, Ulrike** **Der Ober sticht den Unter – Mediation in hierarchischen Organisationen. Die Verantwortung von Führungskräften**, Die Wirtschaftsmediation, 2013, S. 42-45

- Glasl, Friedrich** **Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte**, 10. überarbeitete Auflage, 2011, Verlag Paul Haupt, Bern
- Haft, Fritjof** **Verhandlung und Mediation**; in: Haft, Fritjof / Schlieffen, Katharina Gräfin von (Hrsg.): Handbuch Mediation, S. 69-80, 2. Auflage, 2009, Verlag C.H. Beck, München
- Hanschitz, Rudolf-Christian** **Konflikte und Konfliktbegriff**; in: Falk, Gerhard / Heintel, Peter / Krainz, Ewald (Hrsg.): Handbuch Mediation und Konfliktmanagement, S. 63-83, 2005, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Hehn, Marcus** **Entwicklung und Stand der Mediation – Ein historischer Überblick**; in: Haft, Fritjof / Schlieffen, Katharina Gräfin von (Hrsg.): Handbuch Mediation, S. 175-195, 2. Auflage, 2009, Verlag C.H. Beck, München
- Heinrich-Böll-Stiftung** (Hrsg.) **Konflikt und Geschlecht – Dokumentation einer Tagung der Heinrich-Böll-Stiftung und des „Forum Männer in Theorie und Praxis der Geschlechterverhältnisse“ am 15./16. November 2002**, 2003, Berlin, online verfügbar unter http://www.geschlechterdialoge.de/GD_schriften/geschlecht_konflikt.pdf, letzter Zugriff am 14.04.2014
- Heintel, Peter/Falk, Gerhard** **Personalumbau: Wirtschaftsmediation am Beispiel eines Bankkonflikte**; in: Pühl, Harald (Hrsg.): Mediation in Organisationen – Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis, S. 20-32, 2. Auflage, 2004, Leutner Verlag, Berlin

- Hess, Burkhard** **Rechtsgrundlagen der Mediation**; in: Haft, Fritjof / Schlieffen, Katharina Gräfin von (Hrsg): Handbuch Mediation, S. 1053-1086, 2. Auflage, 2009, Verlag C.H. Beck, München
- Jost, Peter** **Strategisches Konfliktmanagement in Organisationen: Eine spieltheoretische Einführung**, 2. Auflage, 1999, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Kals, Elisabeth/Ittner, Heidi** **Wirtschaftsmediation – Praxis der Personalpsychologie**, 2008, Hogrefe Verlag, Göttingen
- Kessen, Stefan/Troja, Markus** **Die Phasen und Schritte der Mediation als Kommunikationsprozess**; in: Haft, Fritjof / Schlieffen, Katharina Gräfin von (Hrsg): Handbuch Mediation, S. 293-320, 2. Auflage, 2009, Verlag C.H. Beck, München
- Kessen, Stefan** **Wirtschaftsmediation – neue Handlungsmöglichkeiten durch Perspektivenwechsel**; in: Geißler, Peter / Rückert, Klaus (Hrsg.): Mediation – die neue Streitkultur: Kooperatives Konfliktmanagement in der Praxis, S. 97-115, 2000, Psychosozial Verlag, Gießen
- Klinger, Edgar/Bierbrauer, Günter** **Sozialpsychologie des Verhandeln**; in: Haft, Fritjof / Schlieffen, Katharina Gräfin von (Hrsg): Handbuch Mediation, S. 109-137, 2. Auflage, 2009, Verlag C.H. Beck, München

- Kolodej, Christa** **Mediation bei Mobbing;** in: Pühl, Harald (Hrsg.): Mediation in Organisationen – Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis, S. 80-97, 2. Auflage, 2004, Leutner Verlag, Berlin
- Kracht, Stefan** **Rolle und Aufgabe des Mediators – Prinzipien der Mediation;** in: Haft, Fritjof / Schlieffen, Katharina Gräfin von (Hrsg): Handbuch Mediation, S. 267-292, 2. Auflage, 2009, Verlag C.H. Beck, München
- Lenz, Christina** **Externe Mediatoren im Unternehmen;** in Trenczek, Thomas / Berning, Detlev / Lenz, Christina (Hrsg.): Mediation und Konfliktmanagement, S. 540-545, 2013, Nomos Verlag, Baden Baden
- Mediation GmbH** **Blogbeitrag: „Entwurf der Rechtsverordnung zum zertifizierten Mediator“;** 2014, online verfügbar unter <http://blog.mediation.de/2014/02/entwurf-der-rechtsverordnung-zum-zertifizierten-mediator-liegt-vor/>, letzter Zugriff am 14.04.2014
- Mielke, Kai / Sievers, Marco** **Das Phänomen „Konflikt“;** in: Mielke, Kai / Pietzsch, Katharina / Abeltshauser, Thomas (Hrsg): Mediation und interessengerechtes Verhandeln, S. 1-18, 2003, Carl Heymanns Verlag, Köln
- Möller, Günther** **Geschäftsführer, Gesellschafter, Paarbeziehung – ein Knäuel;** in: Eyer, Eckhard (Hrsg.): Report Wirtschaftsmediation, S. 167-181, 2. Auflage, 2003, Symposium Verlag, Düsseldorf

- Müller, Konrad** **Instrumenta Pacis Westphalicae. Die Westfälischen Friedensverträge 1648.** Vollständiger lateinischer Text mit Übersetzung der wichtigeren Teile und Regesten, 2. Auflage, 1966, Lang-Verlag, Bern
- Orth, Verena / Brachou, Panajiot** **Das Konzept der Mediation;** in: Mielke, Kai / Pietsch, Katharina / Abeltshauer, Thomas (Hrsg): Mediation und interessengerechtes Verhandeln, S. 53-73, 2003, Carl Heymanns Verlag, Köln
- Özdemir, Hüseyin** **Konflikte durch eine Unternehmensfusion – Die Methode der „Klimakonferenz“ als Antwort auf eine vergiftete Atmosphäre;** in: Pühl, Harald (Hrsg.): Mediation in Organisationen – Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis, S. 142-165, 2. Auflage, 2004, Leutner Verlag, Berlin
- Pfeiffer, Marlen** **Mediation im Strafrecht: Der Täter-Opfer-Ausgleich;** in: Mielke, Kai / Pietsch, Katharina / Abeltshauer, Thomas (Hrsg): Mediation und interessengerechtes Verhandeln, S. 126-150, 2003, Carl Heymanns Verlag, Köln
- Ponschab, Reiner / Dendorfer, Renate** **Konfliktmanagement in Unternehmen;** in: Haft, Fritjof / Schlieffen, Katharina Gräfin von (Hrsg): Handbuch Mediation, S. 589-620, 2. Auflage, 2009, Verlag C.H. Beck, München

- Proksch, Roland** **Mediation – Deeskalation und Entschleunigung durch bewusste Prozessgestaltung;** in: Ballreich, Rudi / Fröse, Marlies / Piber, Hannes (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement - Innovative Konzepte und Methoden. 2007, Haupt und Concadora Verlag
- Proksch, Stephan** **Konfliktmanagement in Unternehmen – Mediation und andere Methoden für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz,** 2. Auflage, 2014, Springer Gabler Verlag, Berlin
- Pühl, Harald** **Mediation in Organisationen – eine Einführung;** in: Pühl, Harald (Hrsg.): Mediation in Organisationen – Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis, S. 9-20, 2. Auflage, 2004, Leutner Verlag, Berlin
- Schewe, Gerhard** **Definition des Begriffes der Organisationskultur;** in Springer Gabler Verlag (Herausgeber): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Organisationskultur, 2014, online verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/11090/organisationskultur-v8.html>, letzter Zugriff am 21.04.2014
- Risse, Jörg** **Wirtschaftsmediation,** Auflage, 2003, Verlag C. H. Beck, München

Trenczek, Thomas **Aufgaben, Funktionen und Kompetenzen von Mediatoren;** in: Trenczek, Thomas / Berning, Detlev / Lenz, Christina (Hrsg.): *Mediation und Konfliktmanagement*, S. 179-190, 2013, Nomos Verlag, Baden Baden

Wolfgang Metzner Verlag GmbH **Mediation aktuell – Übersicht über die Mediationsverbände in Deutschland**, 2014, online verfügbar unter <https://www.mediationaktuell.de/start/links/mediationsverbaende>, letzter Zugriff am 14.04.2014, *zitiert: Mediation aktuell (2014)*

Anlagen

1. Interviewbogen

Schriftliches Kurzinterview

bei der Max Weber Stiftung und der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung

Thema der Arbeit: Mediation – Ein wirksames Mittel zur organisationsinternen Konfliktbewältigung bei öffentlich-rechtlichen Arbeitgebern und Dienststellen?

Vorbemerkung:

In meiner Diplomarbeit möchte ich untersuchen, inwiefern die Mediation ein wirksames Mittel zur organisationsinternen Konfliktbewältigung darstellt. Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt somit auf der Bewältigung von Konflikten, die unmittelbar am Arbeitsplatz auftreten, unabhängig davon, ob diese originär einen fachlichen oder persönlichen Hintergrund haben. Mediation im Sinne dieser Befragung meint die Konfliktbeilegung durch die vermittelnde Hilfe eines ausgebildeten Mediator/einer ausgebildeten Mediatorin, unabhängig davon ob diese/r aus dem internen oder externen Kreis kommt.

Ich bitte Sie um die vollständige und ehrliche Beantwortung der Fragen. Hierdurch leisten Sie einen entscheidenden Beitrag zum Erfolg meiner Arbeit. Selbstverständlich erfolgt die Auswertung anonym unter Berücksichtigung aller datenschutzrechtlichen Bestimmungen.

1. Bitte schätzen Sie ein, wie oft Sie für sich selbst Konflikte am Arbeitsplatz wahrnehmen (sowohl persönlichen als auch fachbezogenen Ursprungs).

selten/nie

gelegentlich

oft

2. Wie erfolgt die Lösung dieser Konflikte in der Regel für Sie?

voll zufriedenstellend

meistens zufriedenstellend

nicht zufriedenstellend

3. Haben Sie bereits Erfahrungen mit Mediation als Mittel zur Konfliktbewältigung gemacht?

ja

nein

4. Wenn ja, haben Sie diese Erfahrungen im privaten oder beruflichen Umfeld gemacht?

privat beruflich

5. Wenn im beruflichen Umfeld, dann in einer Behörde/sonstigen öffentlichen-rechtlichen Einrichtung?

ja nein

6. Halten Sie Mediation grundsätzlich für einen wirkungsvollen Ansatz zur Konfliktbewältigung?

ja nein

7. Halten Sie Mediation im Speziellen auch in Ihrer Behörde/bei Ihrem öffentlich-rechtlichen Arbeitgeber für einen wirkungsvollen Ansatz zur Konfliktbewältigung?

ja, weil

nein, weil

8. Bitte skizzieren Sie kurz mit drei Schlagworten Ihre Erwartungen (positiv wie negativ) bei Einrichtung einer Mediationsstelle in Ihrer Behörde/bei Ihrem öffentlich-rechtlichen Arbeitgeber.

9. Hätten Sie Interesse an der Möglichkeit, eine Mediationsstelle bei Ihrem jetzigen öffentlich-rechtlichen Arbeitgeber/Dienststelle aufsuchen zu können?

ja nein

10. Bestünde bei Ihnen Interesse, sich mit Unterstützung Ihres Arbeitgebers selbst zum/zur Mediator/in ausbilden zu lassen?

ja nein

Bitte geben Sie abschließend noch Ihr Geschlecht an:

weiblich

männlich

Ich danke Ihnen sehr für Ihre Bereitschaft, den Interviewbogen auszufüllen und die Zeit, die Sie sich hierfür genommen haben.

David Laufs

2. Flyer Stadtverwaltung Kerpen



Wir helfen Ihnen weiter durch:

Welchen Nutzen haben Sie vom Einsatz der Kolos?

Ein neuer Weg zum fairen Umgang mit Konflikten

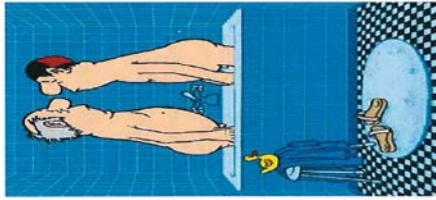


Foto: AGO

- Neutralität
- Beratung
- Vermittlung
- Information und Aufklärung
- Qualifizierte Gesprächsführung
- Offenheit für alle Ergebnisse

- Mehr Zufriedenheit und Zeitgewinn
- Vorbeugung
- Neue Motivation und Freude an der Arbeit
- Konstruktive Problemlösungen die ALLEN etwas bringen

Gehen Sie bei Konflikten nicht weiter auf einander los, sondern auf die KONFLIKTLOSEN und KONFLIKTLOSEN zu!

Einsatz von betrieblichen Konfliktlotsinnen und Konfliktlotsen

KOLPINGSTADT KERPEN
DIE BÜRGERMEISTERIN

Kontakt:
53771 Kerpen

Telefon: 02237 38-257
Fax: 02237 38-102

E-Mail: ursula.schmieser@stadt-kerpen.de

Kennen Sie das?

Wir helfen Ihnen weiter:

Die Entwicklung einer tragfähigen Konfliktkultur in der Stadtverwaltung Kerpen ist daher ein sozial und wirtschaftlich notwendiges

Die Auswirkungen von Konflikten sind unmittelbar spürbar als Ursache von Misslingen, Leistungsdefizit und Abwanderung. Hohe Folgekosten durch Anwesenheit, häufige Krankheitserkrankungen, Dauer von Vorkenntnis und überhöhten Forderungen sind die Regel!

Darüber wird nicht nur der persönliche Wohlstand der aller Beteiligten, sondern darüber hinaus auch die Arbeitsproduktivität der Verwaltung.

Die Veränderungen zwischen Dienststelle und Privatrat sind folgendes:

In einer Abteilung herrscht dabei Luft, immer wieder geraten Mitarbeiter aneinander.

Vorgesetzte und Beauftragte liegen im Streit, niemand traut sich vor seiner Position zu stellen.

Spannungen am Arbeitsplatz, verbale und etwaige Machtkämpfe sind in Zeiten wachsender Erwartungen und steigender Arbeitsbelastungen an der Tagesordnung. Müdigkeit und Stress vergrößern das Arbeitsrisiko.

Günter Schamp, 30.1
0227739-320
guent@kerpen.de

Jörg Bachmann, 05.1
0227739-402
jorg@kerpen.de

Thomas Dünn, 21.1
0227739-277
thom@kerpen.de

Michael Jung, 11.1
0227739-384
mich@kerpen.de

Ulrike Schiller, 21.1
0227739-397
ulri@kerpen.de

Susann Helm-Schwarz, Arbeit
0227739-97
susann@kerpen.de

Hans Böhm, 21.2
0227739-402
hans@kerpen.de

Elin Dünn, 24.1
0227739-401
elin@kerpen.de

Evelyn Fischer, Schenkeln
0227739-510
evelyn@kerpen.de

Christa Seidelmann, 18.1
0227739-110
christa@kerpen.de

Dora Kern, 22.1
0227739-230
dora@kerpen.de

Renate Ehrig, 21.2
0227739-408
renate@kerpen.de

Thor Hilmar, 13.2
01783837810

3. Dienstvereinbarung der Stadt Kerpen zum Einsatz innerbetrieblicher Mediatoren

DIENSTVEREINBARUNG

zur Stellung der Konfliktlotsen/innen in der Stadtverwaltung Kerpen

Zwischen der Stadtverwaltung Kerpen, vertreten durch den Bürgermeister, und dem Personalrat, vertreten durch den Personalratsvorsitzenden,

wird folgende Dienstvereinbarung geschlossen:

1. Präambel

Dienststelle und Personalrat sind sich bewusst, dass nicht gelöste destruktive Konflikte das Betriebsklima nachteilig beeinflussen, den Arbeitsprozess stören, die Produktivität des Betriebs sowie die Qualität der Arbeitsergebnisse mindern. Sie haben negative persönliche und wirtschaftliche Auswirkungen für Verwaltung, Personal und auch darüber hinaus.

Dienststelle und Personalrat gehen davon aus, dass betriebliche Konflikte nicht eskalieren müssen, sondern kollegiale Lösungswege offen stehen, um Umsetzungen, Versetzungen, Abmahnungen oder Kündigungen zu vermeiden. Dienststelle und Personalrat setzen sich daher gemeinsam dafür ein, dass eine möglichst frühzeitige Konfliktbearbeitung in der Verwaltung ermöglicht wird.

Dienststelle und Personalrat sind der Überzeugung, dass eine konstruktive Konfliktbearbeitung zwischen einzelnen und zwischen Gruppen, auch unterschiedlicher Hierarchieebenen, möglich ist und diese wesentlich zum individuellen und wirtschaftlichen Wohlbefinden von Beschäftigten und Verwaltung beitragen wird. Sie sind weiterhin davon überzeugt, dass Methoden und Haltungen der konstruktiven Konfliktbearbeitung erlernbar sind.

Daher werden sowohl Führungskräfte als auch Personalratsmitglieder und einzelne Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Grundlagen des Konfliktmanagements als Konfliktlotsen/innen geschult.

2. Geltungsbereich

Die Dienstvereinbarung gilt für die Stadtverwaltung Kerpen einschließlich ihrer Einrichtungen und das Abwasserwerk. Sie richtet sich an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Kerpen einschließlich der Auszubildenden.

3. Verhalten von Dienststelle und Beschäftigten im Betrieb

Alle in der Verwaltung tätigen Personen sind verpflichtet, die Grundsätze von Recht und Billigkeit im Umgang untereinander einzuhalten und insbesondere jede unterschiedliche Behandlung von Personen wegen ihrer Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung oder Einstellung, wegen ihres Geschlechts oder wegen Überschneidung bestimmter Altersstufen zu unterlassen. In der Stadt Kerpen wird die freie Entfaltung der Persönlichkeit der einzelnen geschützt und gefördert.

4. Konfliktlotsen/innen

Zur Verwirklichung der o.g. Ziele wird in der Stadtverwaltung Kerpen ein Konfliktlotsenpool mit mehreren Konfliktlotsen/innen aus verschiedenen Organisationseinheiten eingesetzt. Es sollen mindestens 2 Konfliktlotsen/innen je angefangene 100 Mitarbeiter/innen in der Stadtverwaltung Kerpen bestellt werden.

4.1 Aufgaben der Konfliktlotsen/innen

Konfliktlotsen/innen haben folgende Aufgaben:

- **Verfahrenseinstieg:** Dienststelle, Personalrat oder einzelne Beschäftigte können sich bei aktuellen Konflikten oder Problemsituationen an eine/n Konfliktlotsen/Konfliktlotsin aus dem Konfliktlotsenpool wenden. Konfliktlotsen/innen werden nur auf ausdrücklichen Auftrag tätig.
- **Konfliktdiagnose:** Die Konfliktlotsen/innen führen nach der ersten Information über eine Konfliktsituation eine Konfliktdiagnose durch. Der Konfliktlotse/die Konfliktlotsin entscheidet ggf. nach ersten Klärungsgesprächen mit unmittelbar Beteiligten und Beobachtern/innen, welcher Konfliktbearbeitungsweg angemessen ist.
- **Konfliktberatung und -begleitung:** Die Konfliktlotsen/innen bieten, sofern dies im Rahmen der ihnen zur Verfügung stehenden Kompetenzen und Ressourcen möglich ist, einzelnen Konfliktbeteiligten und -betroffenen Beratung

und Begleitung an. Hierzu gehört sowohl die gemeinsame Reflexion der Situation als auch das Einüben von Konfliktverhalten in Rollenspielen und Übungen.

In dafür geeigneten Fällen bietet der Konfliktlotse/die Konfliktlotsin selbst eine innerbetriebliche Mediation an (s. auch 5.2).

- **Weitervermittlung zu externen Beratern oder Mediatoren:** Konfliktlotsen/innen können, sollte eine betriebsinterne Konfliktbearbeitung nach ihrer Einschätzung nicht adäquat sein, Beteiligte und Betroffene zu externen Beratungsstellen, Rechtsanwälten/innen oder Mediatoren/innen weitervermitteln. Die etwaige Kostenübernahme durch die Dienststelle für externe Beratung der Beschäftigten, z.B. bei Supervisoren/innen, Mediatoren/innen oder Rechtsanwälten/innen, wird von dem/von der Konfliktlotsen/in nach sorgfältiger Abwägung für den Einzelfall im Rahmen bereitgestellter HH-mittel entschieden (HHSt: Gerichts-, Anwalts- und Sachverständigenkosten).
- **Wegbereiter einer neuen Streit- und Konfliktkultur in der Dienststelle:** Konfliktlotsen/innen bereiten durch ihr eigenes vorbildhaftes Verhalten im Konfliktfalle den Weg für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten und Problemen in der Dienststelle.

4.2 Pflichten der Konfliktlotsen/innen

- **Verschwiegenheit:** Konfliktlotsen/innen sind über alle ihnen in ihrer Funktion bekannt gewordenen Informationen zum Schweigen verpflichtet.
- **Allparteilichkeit/Neutralität:** Konfliktlotsen/innen sind dazu verpflichtet, in Konflikten, in denen sie eine der oben aufgezählten Aufgaben übernehmen, Neutralität und Allparteilichkeit zu wahren, d.h., sich nicht auf die Seite einer Konfliktpartei zu stellen.
- **Ergebnisoffenheit:** Konfliktlotsen/innen übernehmen nur dann eine der oben genannten Aufgaben, wenn gewährleistet ist, dass in derselben Angelegenheit noch keine personelle oder sonstige Entscheidung getroffen worden ist.
- **Dokumentation:** Konfliktlotsen/innen verpflichten sich, die für den eigenen Gebrauch angefertigten Notizen unmittelbar nach Ende ihrer Aufgabe im einzelnen Fall vollständig zu vernichten.

4.3 Rechte der Konfliktlotsen/innen

- **Benachteiligungsverbot:** Ein/e Konfliktlotse/in darf aufgrund seines/ihres Tätigwerdens nicht benachteiligt oder begünstigt werden. Es gilt □ 42 LPVG
NW analog, z.B. Ehrenamt, keine Benachteiligungen, keine Minderung der Bezüge, Möglichkeit der Dienstbefreiung, Freistellung für Schulungs- und Bildungsveranstaltungen...
- **Schweigerecht:** Konfliktlotsen/innen sind berechtigt, gegenüber der Dienststelle oder Dritten über alle ihnen in ihrer Funktion bekannt gewordenen Informationen das Schweigen zu bewahren (Ziffer 4.2 - Verschwiegenheit - bleibt unberührt).
- **Vorschlagsrecht:** Konfliktlotsen/innen haben ein Vorschlagsrecht Personalrat und Dienststelle und Gleichstellungsbeauftragter gegenüber, präventive Maßnahmen, z.B. das Angebot von gezielten Fortbildungs- oder Informationsveranstaltungen anzuregen. Sie können im Einzelfall Maßnahmen zur konkreten Konfliktbearbeitung anregen.
- **Zutrittsrecht:** Der/die betriebliche Konfliktlotse/in hat ein Zutrittsrecht zu allen Arbeitsplätzen und ist berechtigt, während der Arbeitszeit mit allen Beschäftigten, der Dienststelle, dem Personalrat und der Gleichstellungsbeauftragten Gespräche zu führen.
- **Einrichtung von Sprechstunden:** Sollte sich das Erfordernis ergeben, können Konfliktlotsen/innen Sprechstunden anbieten und andere Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme schaffen (**z.B. Hotline / „Nummer gegen Kummer“ / Intranetberatung / Kummerkasten**).

4.4 Stellung der Konfliktlotsen/innen: Die in der Konfliktbearbeitung geschulten Bediensteten werden nach der Ausbildung zu betrieblichen Konfliktlotsen bestellt. Die Konfliktlotsen/innen sind mit bis zu 10 % ihrer Jahresarbeitszeit von ihrer sonstigen Tätigkeit freigestellt.

Sollte die Tätigkeit als Konfliktlotse/lotsin negative Auswirkungen auf die sonstigen Aufgaben des Konfliktlotsen/der -lotsin haben, wird die Dienststelle durch personelle Maßnahmen eine Entlastung von den sonstigen Aufgaben sicherstellen.

- 4.5 Materielle Ausstattung:** Der/die betriebliche Konfliktlotse/in kann sich der Ausstattung der Dienststelle bedienen (z.B. Dienstwagen, Schreibkraft, Räume zur Vorbereitung und Durchführung der Beratung, PC, Telefon, Literatur, Präsentationsmittel ...)
- 4.6 Qualifizierung / Fortbildung:** Voraussetzung für die Tätigkeit des/der betrieblichen Konfliktlotsen/in ist eine Ausbildung zum betrieblichen Konfliktlotsen/in beim Institut für faires Konfliktmanagement und Mediation e.V. oder eine vergleichbare Ausbildung. Die Dienststelle ermöglicht den Konfliktlotsen /innen laufend die Teilnahme an Coachings / Supervisionen und einer angemessenen Fortbildung. Die Kosten hierfür sind vom Arbeitgeber zu tragen.
- 4.7 Kostentragung:** Alle durch die Tätigkeit der betrieblichen Konfliktlotsen/innen entstehenden Kosten trägt die Dienststelle.
- 5. Konfliktbearbeitungsverfahren:**
- 5.1** Betriebliche Konfliktlotsen/-lotsinnen entscheiden nach erster Konfliktdiagnose über das weitere Vorgehen der Konfliktbearbeitung und können alle in der Ausbildung vermittelten Techniken und Verfahren anwenden. Wurden oder werden personelle Maßnahmen von Arbeitgeberseite angeordnet, kann der/die betriebliche Konfliktlotse/-lotsin die Beteiligten beraten.
- 5.2** Unabhängig von den unter 4.1. genannten Möglichkeiten der Konfliktbewältigung besteht für den/die Konfliktlotsen/in die Möglichkeit des Einsatzes der Mediation. **Mediation ist ein außergerichtliches Konfliktbearbeitungsverfahren, in dem ein neutraler Dritter ohne Entscheidungsmacht mit den am Konflikt Beteiligten eine von diesen selbstverantwortete einvernehmliche Konfliktlösung erarbeitet. Die schriftlich als Vereinbarung fixierte Konfliktlösung ist für die KonfliktpartnerInnen verbindlich.** Dies gilt in der Regel auch für die Dienststelle; Ausnahmen sind schriftlich zu begründen.
- Der Rechtsweg kann für individuelle Konflikte von Bediensteten nicht ausgeschlossen werden.**

- 6. Rechte der Beschäftigten:** Jede/r Beschäftigte hat das Recht, sich während der Arbeitszeit unter Fortzahlung der Vergütung bei betrieblichen Konfliktlotsen/innen zu informieren, Fragen zu stellen und sich ggf. zu beschweren und Beratung in Anspruch zu nehmen. Zeiten, die dazu aufgewendet werden, betriebliche Konflikte zu bearbeiten, gelten grundsätzlich als Arbeitszeit.
- 7. Rahmen für die Handhabung dieser Dienstvereinbarung**
- 7.1 Meinungsverschiedenheiten/Mediationsklausel:** Vor einer Kündigung dieser Dienstvereinbarung haben die unterzeichnenden Parteien dieser Vereinbarung eine Einigung zu versuchen. Kommt diese nicht zustande, verpflichten sie sich, eine Mediation bei einem externen Mediator/Mediatorin in Anspruch zu nehmen. Der/die externe Mediator/Mediatorin wird bei Nichteinigung der Vertragsparteien durch den Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt, Wanner Straße 7-9, 44649 Herne, bestimmt.
- 7.2 Salvatorische Klausel:** Sind einzelne Bestimmungen dieser Dienstvereinbarung unwirksam, so berührt dies nicht die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen dieser Vereinbarung. Im Falle der Unwirksamkeit einer oder mehrerer Bestimmungen werden die Parteien eine der unwirksamen Regelung möglichst nahekommende rechtswirksame Ersatzregelung treffen.
- 7.3 Inkrafttreten, Kündigung, Nachwirkung:** Diese Vereinbarung tritt am 01.03.2000 in Kraft und kann mit einer Frist von 6 Monaten zum Jahresabschluss, erstmals am 31.12.2004, schriftlich gekündigt werden. Beide Vertragsparteien verpflichten sich jedoch, bis zum Ablauf dieser Dienstvereinbarung die Verhandlungen über eine neue Vereinbarung abzuschließen. Bis zum Abschluss der neuen Dienstvereinbarung gilt diese Dienstvereinbarung weiter.

Kerpen, den 04.02.2000

Valkysers
Bürgermeister

Knopp
1. Beigeordneter

Ollefs
Personalratsvorsitzender
1.Werkleiter Abwasserwerk

Veröffentlichungen der Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung

Schriften zur Allgemeinen Inneren Verwaltung

(Bis Band 13: Arbeiten zu Verwaltungsstudium und –praxis)

ISSN 00948-0617.

1. 1987. Jürgen Schüler: Das Verhältnis der SR 2 y BAT zum Beschäftigungsförderungsgesetz. Peter Zajonz: Das Beamtentum - eine Elite. Lydia Orth: Der preußische Verfassungskonflikt von 1862. Matina Danowski: Vergleichen Sie die Ablegeleistung verschiedener Registraturverfahren anhand von modellhaften Aufgabenstellungen. Vergriffen.
2. 1988. Lothar Krebs: Trunkenheit im Straßenverkehr als Erstdelikt - Entlassungsgrund für Beamte auf Widerruf. Thomas Wauters: Die hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums - dargestellt an sechs frei ausgewählten Beispielen. Sabine Keese: § 29 Abs. 2 BBG und das EG-Niederlassungsrecht - ein unlösbarer Konflikt? Vergriffen.
3. 1988. Eckhard Marx: Personale Aspekte der Entbürokratisierung, dargestellt anhand der aktuellen Diskussion in den Zeitschriften "Die Personalvertretung, Die Verwaltung, VOP, VR" (1980-1987). Edgar Borchers: Wahlrecht für Ausländer. Vergriffen.
4. 1989. Ulrike Baumgartner: Karrierechancen von Frauen im öffentlichen Dienst untersucht im Bundesverwaltungsamt. Anett Onischke: Die Bedeutung bürokratischer Herrschaft unter besonderer Beachtung der Theorien Max Webers. Gabriele Sauermann: Die Förderung von Frauen in der öffentlichen Verwaltung. Vergriffen.
5. 1990. Henning Ohrendorf: Das Assessment-Center als Instrument der qualitativen Personalarbeit. Kirsten Schippmann: Zusage und Zusicherung im Verwaltungsrecht. Carl-Peter Blumenthal: Verzicht auf Grundrechte? Vergriffen.
6. 1992. Karl Aust: Ist der sog. "Berlin-Beschluß" des Deutschen Bundestages vom 20. 6. 1991 rechtswidrig? Gabriele Bruker-Malinowski: Frauenbeauftragte in der Bundesverwaltung. Karsten

- Hettling: Der Gesamthaushaltsplan der Europäischen Gemeinschaften - Aufstellung, Feststellung, Aufbau. Vergriffen.
7. 1994. Barbara Smaka: Trends im Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnik. Anja-Doreen Seyfarth: Das Selbstverwaltungsrecht der Gemeinden (Art. 28 II GG). Renate Abelen-Auer: Die verwaltungsprozessualen Klagearten. Vergriffen.
 8. 1995. Peter Glinder: Fürstenenteignung (Gesetzentwurf von 1926). Axel Schad: Beamtenrecht in den Bundesländern, rahmenrechtliche Vorgaben und bundesrechtliches Vorbild, dargestellt am Beispiel des Sächsischen Beamtengesetzes. Silke Ollenburg: Politische Entwicklung im Winter 1932/33. War die Ernennung Adolf Hitlers zum Reichskanzler unvermeidlich? Tamara Langen: Psychosoziale und psychosomatische Folgen moderner Bürotechnologie am Beispiel von PC-Arbeitsplätzen, derzeitiger Forschungs- und Entwicklungsstand, praktische Konsequenzen. Vergriffen.
 9. 1997. Harald Heitmeir: Die Kündigung des Arbeitsverhältnisses. Bettina Linke: Psycho-soziale Folgen der Dauerarbeitslosigkeit in den neuen Bundesländern - ein bisher „nicht“ bekanntes Phänomen. Jens Stecher: Die Grenzen der Mitbestimmung im öffentlichen Dienst. Christian Würker: Die Abmahnung des Arbeitnehmers durch den Arbeitgeber. Vergriffen.
 10. 1997. Nicole Gehrke: Staat und Minderheiten - Diskriminierung am Beispiel der Hexenprozesse. Wolfgang Kampa: Der Beitritt der Deutschen Demokratischen Republik zum Geltungsbereich der Bundesrepublik Deutschland nach Art. 23 GG - Pro und Contra. Ute Kellner: Der/Die Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages. Peter Wächter: Die Beziehung des Menschen zum Wald am Beispiel der Großstadt Frankfurt am Main im Ballungsgebiet Rhein-Main. Vergriffen.
 11. 1999. Thorsten Blanke: Ein kleiner Einblick in das Betreuungsrecht. Nadine Yvette Blüm: Mobbing: Übergriffe am Arbeitsplatz. Nadine Böhmert: Das Behindertentestament. Sabine Najib: Zur Standortbestimmung der Bundesrepublik Deutschland unter Berücksichtigung des soziologischen Staatsbegriffs nach Max

- Weber. Sabine Weigelt-Russo: Ausgewählte Maßnahmen zur Fehlzeitenreduzierung.
12. **Heinrich**, Juliane: Gleicher Lohn für gleiche Arbeit. Entgeltgleichheit als Kriterium in der öffentlichen Auftragsvergabe des Bundes. 2009. 93 S. ISBN 978-3-938407-34-9.
 13. **Schmitt**, Markus: Erfolgsfaktoren für Shared Services in der Bundesverwaltung am Beispiel IT-gestützter Personalarbeit. 2010. 134 S. ISBN 978-3-938407-37-0.
 14. **Heidemann**, Stefan: Bürgerschaftliches Engagement in Deutschland und seine Förderung durch Politik und Verwaltung. Ein Blick auf die Bundesebene. 2010. 95 S. ISBN 978-3-938407-40-0.
 15. **Porscha**, Sonja: Auswirkungen von Patenten auf die Nutztierproduktion in Europa unter besonderer Berücksichtigung der Art. 52 ff. des Europäischen Patentübereinkommens. 2011. 92 S. ISBN 978-3-938407-46-2.
 16. **Mutschke**, Daniel: Ist Deutschland bereit für eine Flat-Tax? 2012. 118 S. ISBN 978-3-938407-51-6.
 17. **Schmidt**, Dorothea: Die Berücksichtigung der Schwerbehinderung nach dem Recht des öffentlichen Dienstes und im Personalmanagement. 2012. 112 S. ISBN 978-3-938407-55-4.
 18. **Steinfurth**, Mario: Die Bundesverwaltung als Spiegelbild der Gesellschaft? Relevanz, Rechtmäßigkeit und Perspektiven einer Quote zur Erhöhung des Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund in der Bundesverwaltung. 2012. 105 S. ISBN 978-3-938407-56-1.
 19. **Neuhaus**, Judith D.: Gesundheitserhaltende Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als ein Element des Betrieblichen Gesundheitsmanagements im öffentlichen Dienst der Bundesrepublik Deutschland. 2014. 87 S. ISBN 978-3-938407-63-9.
 20. **Hottenrott**, Sarah: Werkverträge als Instrument zum Lohndumping. 2014. 105 S. ISBN 978-3-938407-64-6.
 21. **Meier**, Barbara Christiane: Europäische Rechtsprechung und deutsches Glücksspielrecht. Die Auswirkungen der EuGH-Rechtsprechung auf Rechtsetzung und Rechtsanwendung in Deutsch-

land am Beispiel des Glücksspielrechts. 2014. 117 S. ISBN 978-3-938407-65-3.

22. **Sawkowicz**, Karin Johanna: Betriebliches Gesundheitsmanagement – Gesundheitsförderung durch Bewegung. Eine Tnutersuchung zur Wahrnehmung und Akzeptanz in der Bundesverwaltung am Beispiel ausgewählter Bundesbehörden. 2015. 104 S. ISBN 978-3-938407-70-7.