

Elisabeth Kals · Heidi Ittner

# Wirtschaftsmediation

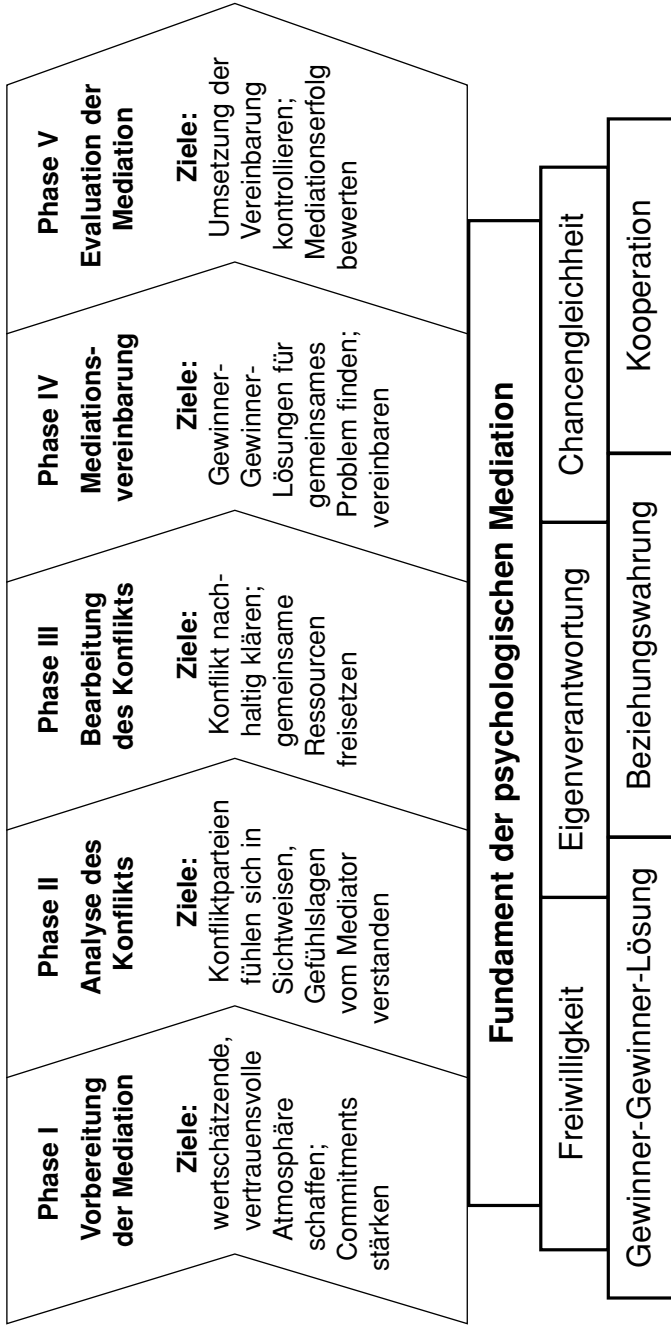
PRAXIS DER PERSONALPSYCHOLOGIE



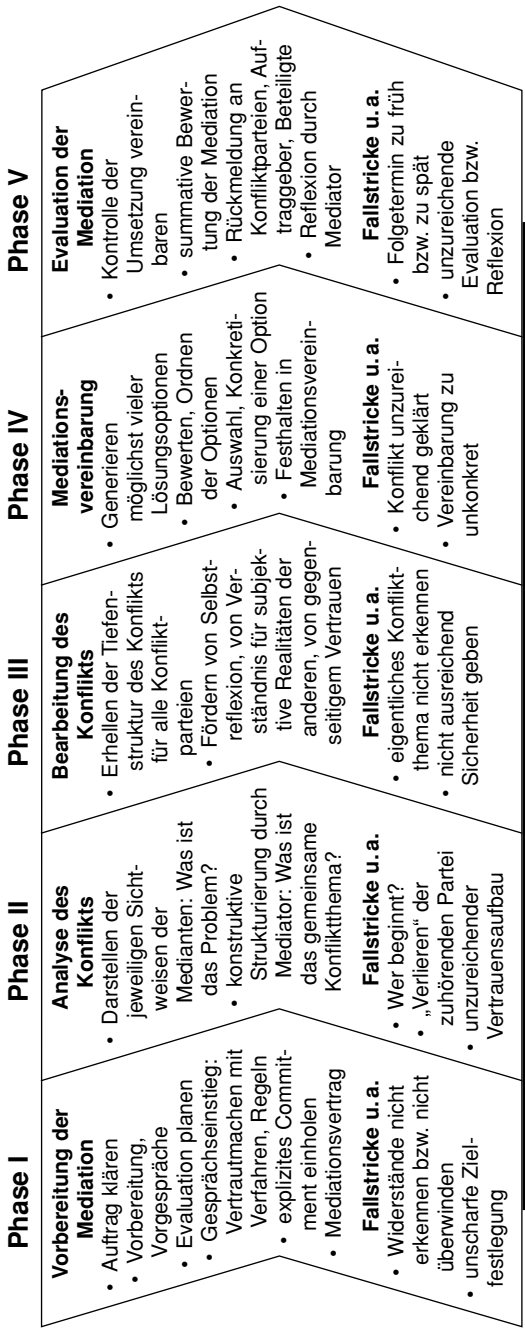
HOGREFE



# Ablauf einer Mediation – Fundament, Phasen, Ziele



# Psychologische Mediation – Werkzeuge und Charakteristika der Phasen



## Werkzeuge der psychologischen Mediation

Denken und Handeln in Alternativen	Mut zur psychologischen Methodenvielfalt	Methoden der psychologischen Verständigung und Deeskalation
Analyse der Tiefenstruktur	Gewinner-Gewinner-Lösung auf Basis individueller Gerechtigkeitsurteile	Kritische Reflexion und Evaluation

# Wirtschaftsmediation

**Praxis der Personalpsychologie**  
Human Resource Management kompakt  
Band 17

Wirtschaftsmediation  
von Prof. Dr. Elisabeth Kals und Dr. Heidi Ittner

---

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,  
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

# Wirtschaftsmediation

von

Elisabeth Kals  
und Heidi Ittner

**HOGREFE**



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG  
TORONTO · CAMBRIDGE, MA · AMSTERDAM · KOPENHAGEN

Heidi Ittner, Elisabeth Kals: Wirtschaftsmediation, Hogrefe-Verlag, Göttingen 2008  
© 2008 Hogrefe-Verlag GmbH & Co. KG  
Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung.

*Prof. Dr. Elisabeth Kals*, geb. 1966. Studium der Psychologie in Trier und Reading (England), Promotion (Studienstiftung des Deutschen Volkes) und Habilitation an der Universität Trier, anschließend Lehrstuhlvertretung an der Universität der Bundeswehr München. Seit 2003 Professur für Sozial- und Organisationspsychologie an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Aktuelle Forschungsschwerpunkte sind Konfliktforschung, Mediation, Gerechtigkeitspsychologie, Emotionspsychologie sowie Motivforschung, etwa in den Bereichen eigennütziges versus auf das Gemeinwohl bezogenes Handeln. Gemeinsam ist diesen Schwerpunkten, dass Forschung für die Praxis nutzbar gemacht wird.

*Dr. Heidi Ittner*, geb. 1972. Studium der Psychologie und Promotion an der Universität Trier. Seit 2003 als wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Sozialpsychologie und Differentielle und Persönlichkeitspsychologie an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg tätig. Forschungstätigkeiten im Bereich der Konfliktforschung, v.a. der Mediation und Verhandlung, der Gerechtigkeitspsychologie und der Arbeits- und Organisationspsychologie sowie der Verknüpfung ökonomischer und psychologischer Forschungsansätze. Als zusätzlich freiberufliche Mediatorin und Moderatorin ist ihr die enge Verknüpfung von Forschung und Praxis ein besonderes Anliegen.

#### **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.

© 2008 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Göttingen · Bern · Wien · Paris · Oxford · Prag  
Toronto · Cambridge, MA · Amsterdam · Kopenhagen  
Rohnsweg 25, 37085 Göttingen

**<http://www.hogrefe.de>**

Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

---

Umschlagbild: © endostock-Fotolia.com  
Satz: Grafik-Design Fischer, Weimar  
Druck: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten  
Printed in Germany  
Auf säurefreiem Papier gedruckt

ISBN 978-3-8017-2016-2

Heidi Ittner, Elisabeth Kals: Wirtschaftsmediation, Hogrefe-Verlag, Göttingen 2008  
© 2008 Hogrefe-Verlag GmbH & Co. KG  
Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung.

Für Leo Montada, den Mitbegründer der Gerechtigkeitspsychologie  
und der psychologischen Konfliktmediation





# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Wirtschaftsmediation</b> .....	1
1.1	Einführung .....	1
1.2	Definitionen .....	3
1.3	Abgrenzung zu alternativen Verfahren der Konflikt- regelung .....	11
1.4	Bedeutung für das Personalmanagement .....	15
1.5	Betrieblicher Nutzen .....	16
1.6	Weitere Ziele und Vorteile .....	18
<b>2</b>	<b>Modelle</b> .....	20
2.1	Entstehung und Verlauf von Konflikten .....	20
2.1.1	Woran erkennt man einen Konflikt in der Praxis? .....	21
2.1.2	Um welche Inhalte geht es in Wirtschaftskonflikten? .....	23
2.1.3	Konfliktstile .....	25
2.1.4	Konflikteskalation .....	29
2.2	Was macht Konflikte so schwierig? .....	37
2.2.1	„Bleiben Sie doch sachlich!“ – Psychologie der Emotionen ..	37
2.2.2	„Das ist unfair!“ – Psychologie der Gerechtigkeit .....	41
2.3	Was macht Konflikte in der Arbeitswelt so schwierig? .....	45
2.3.1	Besonderheiten der Arbeitswelt .....	45
2.3.2	Besonderheiten von Organisationen .....	47
<b>3</b>	<b>Analyse und Maßnahmenempfehlung</b> .....	49
3.1	Ablauf einer Wirtschaftsmediation .....	49
3.2	Phase 1: Vorbereitung der Mediation .....	51
3.3	Phase 2: Probleme und Konflikte erfassen .....	54
3.4	Phase 3: Konflikte bearbeiten .....	57
3.5	Phase 4: Regelungen finden und Mediationsvereinbarung treffen .....	60
3.6	Phase 5: Evaluation der Mediation .....	65
3.7	Spannweiten der Wirtschaftsmediation .....	67
<b>4</b>	<b>Vorgehen</b> .....	69
4.1	Der Mediator .....	69
4.1.1	Innere Haltung .....	69

4.1.2	Kompetenzen .....	70
4.2	Interventionsmethoden .....	71
4.2.1	Denken und Handeln in Alternativen .....	71
4.2.2	Mut zur psychologischen Methodenvielfalt .....	75
4.2.3	Methoden der verständnisorientierten Kommunikation und Deeskalation .....	77
4.2.4	Tiefenstrukturanalyse .....	81
4.2.5	Suche nach Gewinner-Gewinner-Lösungen .....	84
4.2.6	Reflexion und Evaluation der Mediation .....	87
4.3	Wirkungsweisen der Methoden .....	88
4.3.1	Warum in Alternativen denken? .....	88
4.3.2	Warum auf Methodenvielfalt zurückgreifen? .....	89
4.3.3	Warum verständnisorientierte Kommunikation? .....	89
4.3.4	Warum eine Tiefenstrukturanalyse? .....	90
4.3.5	Warum Gewinner-Gewinner-Lösungen? .....	92
4.3.6	Warum evaluieren? .....	92
<b>5</b>	<b>Fallbeispiel</b> .....	<b>93</b>
<b>6</b>	<b>Literaturempfehlungen</b> .....	<b>103</b>
<b>7</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>103</b>

## **Karten**

Ablauf einer Mediation – Fundament, Phasen, Ziele

Psychologische Mediation – Werkzeuge und Charakteristika der Phasen

# 1 Wirtschaftsmediation

## 1.1 Einführung

Dort, wo Menschen zusammenarbeiten, „menschelt“ es, und Konflikte sind vorprogrammiert: Kollegen können nicht miteinander arbeiten, der Chef wird von Mitarbeitern in seiner Linienfunktion abgelehnt, Hersteller und Lieferanten arbeiten aneinander vorbei, Gewerkschaften und Unternehmensleitung liefern sich wochenlang öffentliche Gefechte etc. Die Kosten dieser Konflikte sind immens. Und dies sind nicht nur die materiellen Kosten und emotionalen Belastungen für den einzelnen Menschen, sondern diejenigen der gesamten Organisation, etwa aufgrund von geringerer Arbeitskapazität durch Fehlzeiten oder Fluktuationen, Produktionsverzögerungen, Gewinneinbußen, einer Beschädigung der Unternehmenskultur, Imageverlusten etc.

Die Lösung dieser Wirtschaftskonflikte vor Gericht ist kostenintensiv. Die Verfahren ziehen sich zeitlich hin, was gerade für Unternehmen auch große finanzielle Einbußen bedeutet – denn: „Zeit ist Geld.“ Zudem ist der Ausgang gerichtlicher Verfahren oftmals nicht klar vorherzusagen. Sehr oft gehen alle Beteiligten aus einem Gerichtsverfahren in ihrem subjektiven Gefühl als Verlierer heraus.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Wirtschaftsmediation als alternatives, außergerichtliches Verfahren zur Lösung von Konflikten in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung kontinuierlich an Bedeutung. Auch wenn derzeit noch vergleichsweise wenig Unternehmen auf eine Konfliktmediation als eingeführtes Instrumentarium zur Lösung ihrer Konflikte zurückgreifen, wird die Wirtschaftsmediation doch zunehmend populär. Unternehmen, die sie einsetzen, machen dies publik, was für sie auch Imagegewinne bringt (z. B. Lambrette & Herrmann, 2002; PricewaterhouseCoopers, 2005; Wiedemann & Kessen, 1997).

**Steigende  
Bedeutung der  
Wirtschafts-  
mediation**

Dies verweist auf eine weitere Quelle, aus der sich die zunehmende Popularität der Wirtschaftsmediation speist: Empowerment gehört zu den Kernelementen des modernen Managements, und genau die Selbstverantwortlichkeit der Konfliktpartner ist es, die auch in der Mediation gefördert wird. Es geht um eine kooperative Konfliktregelung, bei der die Konfliktparteien für den Ausgang des Verfahrens selbst verantwortlich sind. Die Entscheidung, ob eine Organisation die Wirtschaftsmediation als Instrument zur Konfliktklärung einsetzt, ist daher auch eine Frage des Umgangs miteinander, der Konfliktkultur im Unternehmen und in der Gesellschaft insgesamt. Hier geht die Einführung bzw. Etablierung der Wirtschaftsmediation mit einer neuen Unternehmenskultur Hand in Hand (Neuberger & Kompa, 1987).

Obwohl die kooperative Lösung von Konflikten mithilfe von Mediation auf eine lange Geschichte zurückblickt, wurde sie erst in jüngster Zeit in